

**INTERAKSI KEPIMPINAN PERKONGSIAN DAN KEPIMPINAN SAHIIH GURU
BESAR TERHADAP MOTIVASI DAN TEKANAN KERJA GURU**

**Anis Salwa Abdullah
Siti Noor Ismail**

Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia
*anis_salwa@ahsgs.uum.edu.my

ABSTRACT

This study was conducted to examine the interaction of the direct impacts of shared and authentic leadership on job stress and the indirect impact of the leaderships on job stress through motivation construct as a mediator. The development and strengthening of teachers' quality, such as to increase motivation and to manage job stress in schools should be given diligence attention to achieve the goal of improving student achievement. Hence, the schools and headmasters are fully accountable and need to be provided with more comprehensive assistance and autonomy towards achieving the mission of developing and maintaining world-class human capital. A total of 330 teachers were selected randomly as respondents from 143 primary schools in Score 4 SKPM with GPS 1.00 to 2.00 in UPSR 2015 in Kelantan State. The data of this study were collected using a cross-sectional survey study method through 82 items in the questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistical analysis, t-test and ANOVA test, and structural equation modelling (SEM). Shared leadership ($\beta=.36$, $p<.01$) and authentic leadership ($\beta=.19$, $p<.01$) have significant positive impacts on teachers' motivation, otherwise shared leadership ($\beta=-.15$, $p>.05$) impact on job stress is not significant. Meanwhile authentic leadership ($\beta=-.19$, $p<.01$) and motivation ($\beta=-.90$, $p<.01$) contribute significant negative impacts on teachers' job stress. The motivation construct is also proved as a full mediator on the relationship of shared leadership and job stress, but the mediator effect on the relationship of authentic leadership and job stress failed to be supported. This study develops a leadership model of shared and authentic leadership which are significant contributors and this model is expected to be applied by the headmasters to increase motivation and to control teachers' job stress in schools. In fact, this study has also contributed significantly in the field of theory and the body of knowledge by explaining the importance of shared leadership to maximize the teachers' motivation and authentic leadership to minimize the job stress, as well as to prove the role of motivation as a mediator that also has a great impact on teachers' job stress.

Keywords: *Shared leadership, Authentic leadership, Motivation, Job stress, Mediator*

PENGENALAN

Kepimpinan adalah kemampuan untuk menguruskan perubahan dalam organisasi. Persekitaran pemimpin sekarang adalah agak berbeza kerana gaya kepimpinan masa kini memerlukan proses adaptasi, agar perubahan dapat direalisasikan ke arah perkembangan organisasi yang positif dan memberangsangkan. Pemimpin mesti mengadaptasikan gaya-gaya kepimpinan yang terbaik bagi mengubah keadaan dan memberikan tumpuan terhadap keperluan pembangunan kepimpinan yang

meningkatkan fleksibiliti dalam gaya dan strategi kepimpinan, malahan sudah tiba masanya untuk memberi ruang kepada pembangunan kepimpinan perkongsian (Hallinger, 2011a, 2011b).

Di samping itu, kajian kuantitatif yang menghubungkan kepimpinan perkongsian terhadap pembelajaran murid adalah agak terhad (Edvantia, 2005; Kruger, Witziers, & Slegers, 2007). Justeru, lebih banyak kajian diperlukan untuk mengkaji cara pemimpin mempengaruhi keupayaan dan motivasi pasukan agar mempunyai arah sendiri dan mampu berkongsi kepimpinan (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Kepimpinan guru besar menentukan corak sesebuah sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme, moral dan motivasi guru-guru serta tahap keprihatinan terhadap kemenjadian murid (Agezo, 2010). Masih belum ada gaya kepimpinan terbaik yang dikenal pasti dapat meningkatkan pembelajaran di sekolah, maka pemimpin perlu mengupas cara dan kaedah untuk menyesuaikan strategi-strategi kepimpinan dengan konteksnya, kerana keupayaan memahami konteks keperluan dengan betul seterusnya mengadaptasikan kepimpinan terhadap keperluan berkenaan menentukan kejayaan dan keberkesanan strategi pendidikan (Hallinger, 2011b). Kemampuan mewujudkan perubahan yang positif adalah cara untuk menguji dan membezakan pemimpin yang boleh menjadi ketua, mampu mengurus dan mengekalkan hala tuju, serta berupaya meningkatkan pencapaian organisasi. Kesan kepimpinan dijelaskan mempengaruhi perubahan dalam pencapaian akademik sekolah melalui kesan terhadap guru-guru, kualiti pengajaran serta iklim dan budaya sekolah (Sammons, Gu, Day, & Ko, 2011).

Berdasarkan bidang kajian tingkah laku organisasi, impak gelagat yang dihasilkan oleh individu, kumpulan dan struktur dalam organisasi diselidik dengan tujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi memastikan kemajuan dan kecekapan sesebuah organisasi serta menggerakkan organisasi secara lebih berkesan. Tingkah laku organisasi merujuk kepada sikap dan peribadi individu dan kumpulan dalam sesebuah organisasi serta memberikan penumpuan kepada peningkatan pengetahuan tentang apa yang dilakukan oleh individu yang menganggotai organisasi dan cara tingkah laku tersebut memberi kesan terhadap prestasi organisasi (Barney & Zajac, 1994; Luthans, 2002, 2012; Robbins, Judge, & Campbell, 2009; Robbins, 1996; Scandura, 2016), memandangkan organisasi merupakan badan yang dianggotai oleh pelbagai individu dengan kelebihan yang berlainan serta menjalankan tugas dan peranan yang berbeza ke arah mencapai satu matlamat yang sama (Robbins, 1996).

Kepimpinan perkongsian

Gaya kepimpinan perkongsian terbentuk daripada faktor berorientasikan tugas seperti perancangan dan pengurusan serta penyelesaian masalah, dan faktor berorientasikan hubungan seperti sokongan dan pertimbangan serta pembangunan dan pementoran. Pemimpin membuat perancangan dan pentadbiran dengan cara berkongsi membangunkan objektif dan strategi yang melibatkan penyertaan bagi membuat keputusan, menetapkan sasaran dan menentukan cara menggunakan sumber manusia dan sumber lain dalam bentuk yang efektif (Hiller, 2002). Di samping itu, kepimpinan perkongsian merupakan satu faktor kritikal yang boleh meningkatkan prestasi berkumpulan agar dapat bergerak dengan baik apabila bersandarkan kepada kepimpinan yang dibina oleh kumpulan secara keseluruhannya, berbanding kepimpinan yang hanya dipimpin oleh individu tunggal (Carson et al., 2007). Ini juga turut ditegaskan oleh (Mphale, 2015) yang menjelaskan bahawa kepimpinan bukan hanya terletak pada tanggungjawab pihak pentadbir, namun merupakan tugas profesional setiap warga sekolah.

Kepimpinan sah

Kepimpinan sah merupakan tingkah laku pemimpin yang mencorakkan kapasiti psikologikal yang positif dan iklim etika yang juga positif, bagi memupuk kesedaran diri yang lebih tinggi, penghayatan perspektif moral, pemprosesan maklumat yang seimbang dan ketelusan hubungan kerja antara pemimpin dan pengikutnya, yang dapat meningkatkan perkembangan diri yang positif (Walumbwa,

Avolio, Gardner, & Peterson, 2008). Arif Hassan dan Forbis Ahmed (2011) menyatakan pemimpin yang sebenar mewujudkan hubungan yang dipercayai dengan kakitangannya, dan orang-orang bawahannya gembira bekerja dalam organisasi yang sebegini. Organisasi yang dikenal pasti sebagai tempat kerja yang hebat meletakkan penekanan terhadap kualiti sesebuah hubungan antara pekerja dan pemimpinnya, antara pekerja dengan tugas dan tanggungjawabnya serta antara sesama pekerja.

Kepimpinan sah juga merupakan proses saling bertukar respon antara pemimpin dan pengikut yang dijelaskan melalui teori pertukaran sosial tentang hubungan pemimpin dan prestasi. Konsep utama teori ini menjelaskan tindakan dan tindak balas individu, termasuk tingkah laku sosial dan proses kognitif adalah berasaskan kepada proses pertukaran. Pengikut membalas kebaikan untuk tingkah laku yang baik sebaliknya pengikut tidak berpuas hati apabila merasakan pemimpin tidak memberikan kepercayaan terhadap mereka (de Souza Costa Neves Cavazotte, Pereira Duarte, & Calvão Gobbo, 2013).

Motivasi

Kepimpinan guru besar juga memainkan peranan penting terhadap motivasi guru. Gaya kepemimpinan guru besar dilihat sebagai penjangka bagi motivasi guru. Selain itu, motivasi juga merupakan mediator separa bagi hubungan antara kepemimpinan guru besar dengan tekanan dan *burnout* guru-guru. Guru besar memainkan peranan penting terhadap motivasi guru, selain menjelaskan gaya kepemimpinan yang berbeza adalah berhubung dengan pelbagai sumber motivasi guru yang berlainan (Eyal & Roth, 2011). Gaya kepemimpinan yang menggalakkan penglibatan guru-guru mampu mendorong kepada tahap motivasi yang lebih tinggi (Mehta, Dubinsky, & Anderson, 2003).

Justeru, keinginan guru melalui faktor motivasi seperti pengiktirafan, pencapaian, peluang pembangunan dan kenaikan pangkat, tanggungjawab serta kerja yang bermakna, dilihat mampu mempengaruhi dan mendorong kepada kepuasan kerja yang positif untuk meningkatkan pencapaian murid dalam bilik darjah (Boyle, 2014). Faktor motivasi dalaman sentiasa merangsang motivasi pekerja untuk meletakkan usaha yang paling unggul. Faktor ini terdiri daripada pengiktirafan daripada ketua jabatan, penurunan kuasa, pencapaian murid dan juga pembangunan kerjaya. Pelbagai faktor motivasi mempengaruhi keberkesanan kerja guru-guru sekolah bagi menaikkan prestasi dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan institusi (Rasheed, Aslam, & Sarwar, 2010).

Persepsi guru boleh diambil kira dalam hubungan dengan pengalaman terhadap hasil yang berhubung dengan kesejahteraan hidup dan motivasi, juga persepsi terhadap pembolehubah kontekstual yang penting dalam membentuk pengalaman guru-guru (Collie, Shapka, & Perry, 2012). Motivasi juga merupakan tahap atau usaha yang dilakukan terhadap pembahagian tugas dan aktiviti yang berkenaan dengan peranan dan skop kerja (Mehta et al., 2003).

Guru memainkan peranan penting dalam proses pembelajaran murid, maka motivasi para guru amat penting kerana mempunyai kesan langsung kepada murid (Alam & Farid, 2011). Memandangkan motivasi adalah keadaan dalaman yang merangsang individu untuk mengambil tindakan tertentu serta satu cara yang penting untuk mendorong pekerja mencapai hasil yang berkesan, maka adalah perlu sekali untuk mewujudkan tempat kerja yang positif agar berjaya melaksanakan rancangan yang telah diatur. Dalam usaha memotivasikan pekerja untuk mencapai prestasi terbaik dan menggunakan sumber yang terhad dengan keberkesanan yang maksimum, perlu untuk menyediakan dan memenuhi minat personal seseorang itu (Zamani & Talatapeh, 2014). Peranan Motivasi sebagai konstruk mediator ditemui dalam kajian Hidayat (2016) dengan ketara membuktikan kesan pengantaraan motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepemimpinan sah dengan penglibatan kerja. Steinmayr, Dinger, dan Spinath (2012) turut menemui kesan mediator motivasi yang secara signifikannya mempengaruhi pembolehubah status sosioekonomi dengan perubahan dalam pencapaian sekolah.

Tekanan Kerja

Tekanan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru yang akhirnya akan memberi kesan terhadap pencapaian murid (Ashikia, 2010; Tahir, 2011). Antara faktor yang mempengaruhi dan merupakan penjangka utama terhadap tekanan kerja guru di sekolah ialah tingkah laku murid yang mengganggu yang menyumbang nilai korelasi tertinggi (Karaj, 2012; Schaubman, Stetson, & Plog, 2011; Boyle, Borg, Falzon, & Jr., 1995), tekanan masa dan beban kerja (Boyle et al., 1995) serta hubungan dengan pentadbir sekolah, namun tidak termasuk hubungan antara rakan sekerja (Karaj, 2012).

Peranan guru dan pemimpin sekolah adalah sangat kompleks, pelbagai dimensi dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor termasuk mewujudkan dan menjaga persekitaran kerja yang sihat dan kreatif. Peluang latihan dan pembangunan kerjaya yang efektif dan sistematik, penglibatan guru dalam membuat keputusan dan keadaan kerja yang lebih baik adalah faktor yang membantu guru menjalankan kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan tekanan emosi (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014). Ramai guru menganggap tekanan kerja memberikan impak kepada hubungan personal dan kesihatan fizikal, malahan guru mengenal pasti kepentingan sumber manusia dan material untuk mengurangkan tekanan yang berhubung dengan pekerjaan (Shernoff, Mehta, Atkins, Torf, & Spencer, 2011).

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini mempunyai empat objektif utama iaitu:

- i. Menentukan tahap kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar, serta tahap motivasi dan tekanan kerja guru
- ii. Menenal pasti hubungan antara konstruk kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar, serta tahap motivasi dan tekanan kerja guru
- iii. Mengukur kesan konstruk kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah sebagai pembolehubah tidak bersandar ke atas tekanan kerja sebagai pembolehubah bersandar
- iv. Menguji konstruk motivasi sebagai mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah dengan tekanan kerja

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif secara tinjauan *cross-sectional* bagi mengkaji persepsi guru-guru di sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang (GPS 1.00–2.00) dalam UPSR terhadap kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru.

Responden

Responden kajian ini adalah dari populasi guru sekolah rendah yang dipilih melalui tiga peringkat kaedah persampelan iaitu persampelan berstrata dan rawak mudah. Persampelan berstrata dilakukan dengan membuat pengkelasan sekolah kepada empat kategori berdasarkan Skor Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan Gred Purata Sekolah (GPS) UPSR sekolah iaitu Skor 4 (GPS 1.00–2.00 cemerlang), Skor 3 (GPS 2.01–3.00 tinggi), Skor 2 (GPS 3.01–4.00 sederhana) dan Skor 1 (GPS 4.01–5.00 rendah). Persampelan rawak mudah dibuat setelah ciri-ciri dalam setiap strata sekolah adalah bersifat homogen. Seramai 330 orang guru dipilih secara rawak daripada 143 buah sekolah dalam Skor 4 telah diambil sebagai responden kajian ini, yang memenuhi keperluan analisis SEM untuk memastikan analisis *maximum likelihood estimation* (MLE) yang stabil dengan saiz sampel yang dicadangkan dalam julat 150 hingga 400 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Instrumen

Instrumen kajian bagi mengukur konstruk Kepimpinan perkongsian ialah instrumen *Shared Leadership Perception Survey* (SLPS) dengan 19 item diadaptasi daripada kajian oleh Wood (2005) dan *Shared Leadership Questionnaire* (SLQ) oleh Hiller (2002) manakala instrumen *Authentic Leadership Questionnaire*, ALQ oleh Walumbwa et al. (2008) berjumlah 16 item. Instrumen *Teacher Motivation Survey* (TMS) dengan 26 item daripada kajian Boyle (2014) untuk mengukur konstruk Motivasi guru, manakala Tekanan Kerja diukur melalui 24 item menggunakan Instrumen *Teacher Work Stress*, TWS oleh Collie et al. (2012) dan Boyle et al. (1995). Instrumen ini menggunakan skala interval 10 mata dengan julat 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 10 (Sangat Setuju).

Analisis faktor eksploratori (EFA) membahagikan konstruk kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahing masing-masing kepada tiga komponen, serta motivasi dan tekanan kerja setiap satunya kepada lapan komponen. Merujuk kepada nilai kebolehpercayaan bagi konstruk, $\alpha > .90$ adalah cemerlang, $\alpha > .70$ adalah tinggi dan $\alpha > .50$ adalah sederhana (Hinton, McMurray, Brownlow, & Cozens, 2004). Hasil analisis kebolehpercayaan bagi kajian ini pula didapati nilai kebolehpercayaan konstruk kepimpinan sahing ($\alpha = .91$) adalah cemerlang, konstruk kepimpinan perkongsian ($\alpha = .88$), motivasi ($\alpha = .80$) adalah tinggi manakala dan tekanan kerja ($\alpha = .68$) adalah sederhana.

Analisis Data

Data kuantitatif dipungut secara kaedah tinjauan melalui soal selidik yang diedarkan secara dalam talian. Kajian berasaskan web merupakan format yang paling sesuai bagi memungut data atas talian apabila kos kajian merupakan satu kekangan, ketepatan masa adalah penting dan sifat kajian yang memerlukan (Andrews, Nonnecke, & Preece, 2003). Data kajian dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis kekuatan hubungan dan kesan antara pembolehubah menggunakan model persamaan berstruktur (SEM). Bagi mengukur kekuatan hubungan antara konstruk, interpretasi kekuatan korelasi adalah seperti Jadual 1 di bawah:

Jadual 1

Tafsiran min

Nilai Pekali r	Tafsiran
0.00	Korelasi tidak wujud
0.10 - 0.39	Korelasi lemah
0.40 - 0.69	Korelasi sederhana
0.70 - 0.99	Korelasi tinggi
1.00	Korelasi sempurna

(Sumber: Dancey & Reidy, 2011)

DAPATAN KAJIAN

Analisis Deskriptif

Jumlah keseluruhan sampel kajian adalah seramai 330 orang. Responden kajian ini melibatkan 62.40% (n=206) guru perempuan dan 37.60% (n=124) guru lelaki. Bilangan responden mengikut umur di bawah 30 tahun ialah seramai 5.20% (n=17), antara 30 hingga 39 tahun ialah 37.00% (n=122), antara 40 hingga 49 tahun ialah 37.90% (n=125) dan 50 tahun ke atas ialah 20.00% (n=66). Taburan sampel mengikut jantina dan umur adalah seperti Jadual 2 di bawah:

Jadual 2
Analisis Demografi Responden

	Demografi	Kekerapan	%
Jantina	Lelaki	124	37.60
	Perempuan	206	62.40
Umur	Bawah 30 tahun	17	5.20
	30 – 39 tahun	122	37.00
	40 – 49 tahun	125	37.90
	50 tahun ke atas	66	20.00

Seterusnya, Jadual 3 pula menunjukkan tahap kepimpinan perkongsian guru besar (M=7.90; SP=1.46) dan kepimpinan sahii guru besar (M=7.29; SP=1.96) berada pada tahap tinggi, begitu juga dengan motivasi guru yang berada pada tahap tinggi (M=7.83; SP=1.24). Sebaliknya, tekanan kerja guru berada pada tahap rendah (M=3.35; SP=1.44).

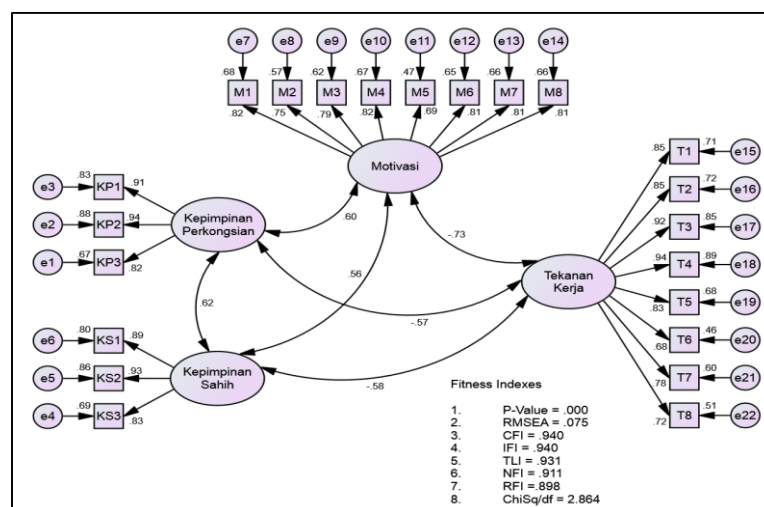
Jadual 3
Min dan Sisihan Piawai Konstruk Kepimpinan Perkongsian, Kepimpinan Sahii, Motivasi dan Tekanan Kerja

Konstruk	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan perkongsian	7.90	1.46	Tinggi
Kepimpinan sahii	7.29	1.96	Tinggi
Motivasi	7.83	1.24	Tinggi
Tekanan Kerja	3.35	1.43	Rendah

Setelah ujian kenormalan untuk memastikan data yang digunakan adalah data parametrik yang bertabur secara normal (Pallant, 2011; Othman Talib, 2015; Zainudin Awang, 2014) dilaksanakan dan dipenuhi, analisis statistik parametrik dijalankan.

Hubungan Antara Kepimpinan Perkongsian, Kepimpinan Sahii, Motivasi dan Tekanan Kerja

Hubungan antara konstruk kajian diperoleh daripada model pengukuran konstruk seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah. Nilai korelasi antara konstruk kajian diperoleh daripada model pengukuran tersebut dan diinterpretasikan berdasarkan Jadual 1 di atas.



Rajah 1. Analisis CFA bagi model pengukuran konstruk terkumpul

Kepimpinan perkongsian berkorelasi positif sederhana yang signifikan terhadap motivasi guru ($r=.60$, $p<.00$), manakala berkorelasi secara negatif sederhana dan signifikan dengan tekanan kerja guru ($r=-.57$, $p<.00$). Begitu juga dengan kepemimpinan sah yang mempunyai korelasi positif sederhana yang signifikan terhadap motivasi guru ($r=.56$, $p<.00$), juga berkorelasi secara negatif sederhana dan signifikan dengan tekanan kerja guru ($r=-.58$, $p<.00$). Motivasi pula mempunyai korelasi negatif tinggi dan signifikan dengan tekanan kerja guru ($r=-.73$, $p<.00$), seperti dijelaskan dalam Jadual 4 yang berikut:

Jadual 4

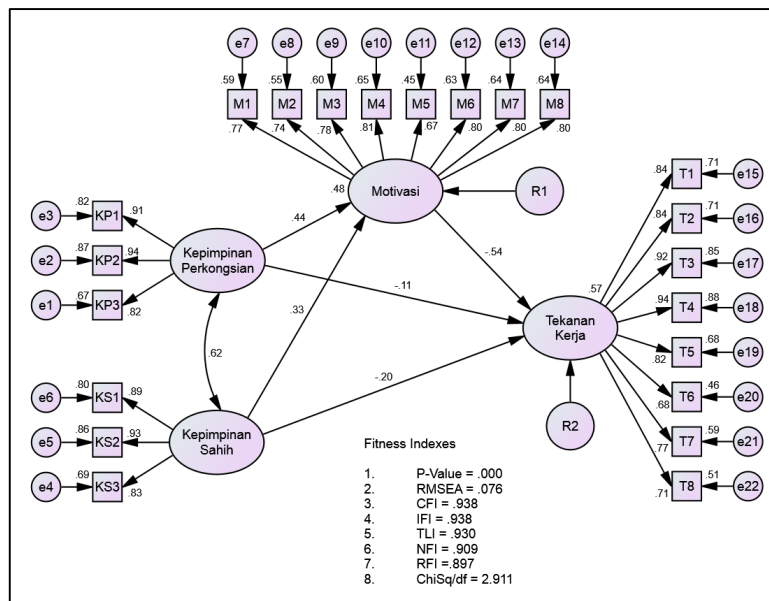
Korelasi antara Konstruk-Konstruk Kajian

Konstruk	Konstruk	Korelasi	Output
Motivasi	← Kepimpinan perkongsian	.60**	Korelasi positif sederhana
Tekanan kerja	← Kepimpinan perkongsian	-.57**	Korelasi negatif sederhana
Motivasi	← Kepimpinan sah	.56**	Korelasi positif sederhana
Tekanan kerja	← Kepimpinan sah	-.58**	Korelasi negatif sederhana
Tekanan kerja	← Motivasi	-.73**	Korelasi negatif tinggi

** $p<.01$

Kesan Kepimpinan Perkongsian dan Kepimpinan Sah ke atas Tekanan Kerja

Rajah 2 di bawah menunjukkan nilai jangkakan beta bagi kesan konstruk kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah ke atas motivasi dan tekanan kerja.



Rajah 2. Output standardized path coefficients antara konstruk dalam model

Output standardized regression coefficient (beta estimate) bagi kesan kepimpinan perkongsian ke atas motivasi iaitu 0.44, manakala output bagi kesan kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja pula ialah -0.11. Seterusnya, output bagi kesan kepimpinan sah ke atas motivasi ialah 0.33, manakala bagi kesan kepimpinan sah ke atas tekanan kerja pula ialah -0.20. Output bagi kesan motivasi ke atas tekanan kerja ialah -0.54. Output ditunjukkan seperti Jadual 5 yang berikut:

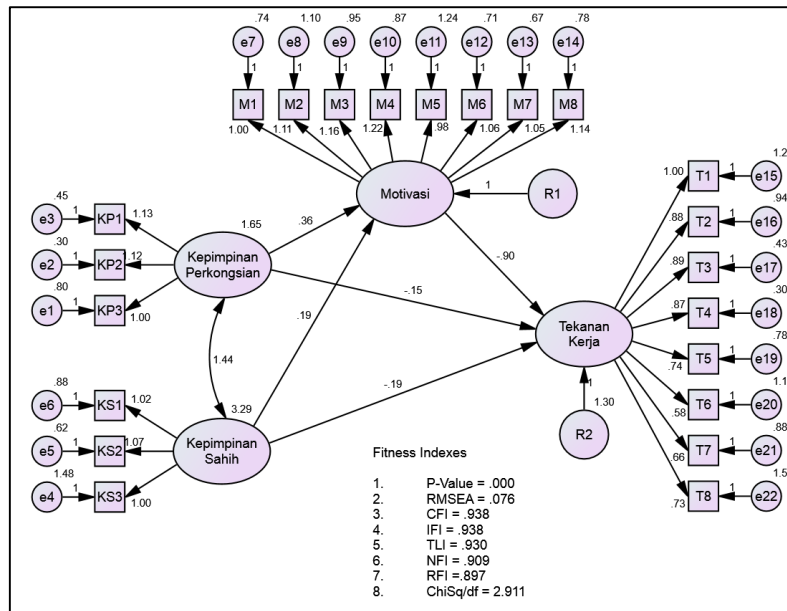
Jadual 5

Pengukuran Pemberat Regresi Standard bagi Hubungan antara Konstruk-Konstruk

Konstruk		Konstruk	Anggaran	Output
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.44	Jangkaan beta
Tekanan kerja	←	Kepimpinan perkongsian	-0.11	Jangkaan beta
Motivasi	←	Kepimpinan sah	0.33	Jangkaan beta
Tekanan kerja	←	Kepimpinan sah	-0.20	Jangkaan beta
Tekanan kerja	←	Motivasi	-0.54	Jangkaan beta

Sebanyak 57% tekanan kerja guru dikawal oleh tiga konstruk *exogeneous* iaitu kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar serta motivasi guru. Dianggarkan penjangka bagi konstruk tekanan kerja menjelaskan sebanyak 57% daripada variansnya, varians ralat bagi konstruk tekanan kerja dianggarkan sebanyak 43% daripada varians konstruk berkenaan.

Model kajian ini dianggap satu model yang baik kerana nilai $R^2=0.57$ adalah agak tinggi, di samping nilai muatan faktor bagi setiap item adalah baik, melebihi 0.60. Nilai bagi ketiga-tiga indeks *fitness* RMSEA=.08, CFI=.94 dan $Chisq/df=2.91$ telah memenuhi keperluan tahap minimum.



Rajah 3. Regression path coefficient antara konstruk dalam model

Nilai *path coefficient* bagi konstruk kepimpinan perkongsian ke atas motivasi ialah 0.36, manakala kepimpinan sah ke atas motivasi ialah -0.19, dengan kedua-dua nilai $p < .01$. Maka, kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar mempunyai kesan yang signifikan terhadap motivasi guru. Nilai *path coefficient* bagi konstruk kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja ialah -0.15, $p > .05$. Kepimpinan sah ke atas tekanan kerja pula ialah -0.19, $p < .01$. Kepimpinan perkongsian mempunyai kesan yang signifikan terhadap tekanan kerja guru, manakala kepimpinan sah guru besar mempunyai kesan yang signifikan terhadap tekanan kerja guru. Nilai *path coefficient* bagi konstruk motivasi ke atas tekanan kerja ialah -0.90, $p < .01$. Maka, motivasi mempunyai kesan yang signifikan terhadap tekanan kerja guru.

Jadual 6

Regression Path Coefficient Bagi Konstruk Kepimpinan, Motivasi Dan Tekanan Kerja

Konstruk	Konstruk	Nilai jangkaan	S. E	C.R	Nilai p	Output
Motivasi	← Kepimpinan perkongsian	0.36	0.05	6.91	0.00	Signifikan
Motivasi	← Kepimpinan sahii	0.19	0.04	5.26	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	← Kepimpinan perkongsian	-0.15	0.08	-1.84	0.07	Tidak Signifikan
Tekanan Kerja	← Kepimpinan sahii	-0.19	0.06	-3.40	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	← Motivasi	-0.90	0.11	-8.43	0.00	Signifikan

S.E=Standard Error; C.R=Critical Ratio

Analisis Mediator

Kesan mediator berlaku apabila nilai kesan tidak langsung kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahii terhadap tekanan kerja yang melalui mediator motivasi adalah lebih besar daripada nilai kesan langsung kedua-dua konstruk kepimpinan terhadap tekanan kerja. Jadual 7 menunjukkan laluan pemberat regrasi standard bagi kesemua konstruk kajian.

Jadual 7

Pemberat Regrasi Standard

Konstruk	Konstruk	S.E	Nilai p	Keputusan
Motivasi	← Kepimpinan perkongsian	0.44	0.00	Signifikan
Motivasi	← Kepimpinan sahii	0.33	0.00	Signifikan
Tekanan kerja	← Motivasi	-0.54	0.00	Signifikan
Tekanan kerja	← Kepimpinan perkongsian	-0.11	0.07	Tidak Signifikan
Tekanan kerja	← Kepimpinan sahii	-0.20	0.00	Signifikan

S.E=Standard error

Nilai kesan tidak langsung antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi dan motivasi dengan tekanan kerja $(0.44 \times 0.54)=0.24$ adalah lebih besar berbanding nilai kesan langsung kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja (0.11), maka kesan mediator telah berlaku. Kedua-dua laluan tidak langsung antara kepimpinan perkongsian dan motivasi serta motivasi dan tekanan kerja adalah signifikan, manakala kesan langsung antara kepimpinan perkongsian dan tekanan kerja adalah tidak signifikan. Maka, motivasi memberikan kesan mediator penuh bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Bagi mengesahkan dapatan tersebut, analisis *bootstrapping* dilaksanakan dan dijelaskan dalam Jadual 8 di bawah. Keputusan prosedur *bootstrapping* ini adalah konsisten dengan keputusan ujian mediator yang telah dilaksanakan.

Jadual 8

Analisis Bootstrapping Kesan Langsung dan Tidak Langsung

	Kesan Tidak Langsung	Kesan Langsung
Keputusan <i>bootstrap</i>	0.24	0.11
Nilai p <i>bootstrap</i>	0.00	0.24
Keputusan	Signifikan	Tidak Signifikan
Jenis mediator	Mediator penuh kerana kesan langsung adalah lebih kecil dan tidak signifikan berbanding kesan tidak langsung	

Manakala, nilai kesan tidak langsung kepimpinan sahii dengan motivasi dan motivasi dengan tekanan kerja $(0.33 \times 0.54)=0.18$ adalah lebih kecil berbanding nilai kesan langsung kepimpinan sahii dengan

tekanan kerja (0.20), maka kesan mediator tidak berlaku, walaupun kesan langsung antara kepimpinan sah dengan tekanan kerja dan kedua-dua laluan tidak langsung antara kepimpinan sah dan motivasi serta motivasi dan tekanan kerja adalah signifikan. Maka motivasi bukan merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan sah dengan tekanan kerja. Oleh itu, motivasi adalah bukan mediator bagi hubungan antara kepimpinan sah guru besar dengan tekanan kerja guru. Bagi mengesahkan dapatan tersebut, analisis bootstrapping dilaksanakan dan dijelaskan dalam Jadual 9 di bawah. Keputusan prosedur *bootstrapping* ini juga adalah konsisten dengan keputusan ujian mediator yang telah dijalankan.

Jadual 9

Analisis Bootstrapping Kesan Langsung dan Tidak Langsung

	Kesan Tidak Langsung	Kesan Langsung
Keputusan <i>bootstrap</i>	0.18	0.20
Nilai p <i>bootstrap</i>	0.00	0.02
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis mediator	Kesan mediator tidak berlaku kerana kesan tidak langsung lebih kecil daripada kesan langsung	

PERBINCANGAN

Keupayaan memahami keperluan sekolah dengan betul dan mengadaptasi gaya kepimpinan terhadap keperluan tersebut secara lazimnya mampu mendorong kejayaan sekolah (Hallinger, 2011b). Pemimpin yang mempunyai hala tuju yang jelas sering memerlukan orang bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur kerja dan berusaha keras untuk mencapai matlamat. Pemimpin perlu sentiasa meyakinkan orang bawahan untuk sentiasa memberi sokongan, menjaga kebajikan dan mewujudkan persekitaran yang baik dalam organisasi (Mak, Han, Na'imah Yusoff, & Yieng, 2010). Dapatan kajian ini mendapati bahawa kepimpinan perkongsian, kepimpinan sah guru besar dan motivasi guru berada pada tahap yang tinggi, manakala tekanan kerja guru berada pada tahap yang rendah.

Kajian ini mendapati kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah adalah berkorelasi secara positif sederhana dan signifikan terhadap motivasi guru. Bermaksud, semakin tinggi tahap kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah seseorang guru besar, semakin tinggi tahap motivasi guru-guru di sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian yang mencadangkan bahawa amalan kepimpinan dan merangsang kolaborasi serta berkongsi keputusan bersama adalah merupakan medium yang penting bagi pemimpin sekolah meningkatkan motivasi guru terhadap pengajaran dan amalan profesional guru ke arah memastikan persekolahan yang berkualiti (Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, & Geijsel, 2011).

Motivasi dan tekanan kerja guru dibuktikan berkorelasi secara negatif pada tahap tinggi. Kajian ini menyokong Morcom dan MacCallum (2009) yang membuktikan bahawa guru turut memainkan peranan yang signifikan dalam hubungan yang positif antara sesama rakan sejawatan, yang dapat mengekalkan motivasi guru untuk bersama-sama mengharungi cabaran dan tekanan alam pendidikan. Julien, Guay, Senecal, dan Poitras (2009) dalam kajiannya menyebut tentang kontra dua perspektif terhadap hubungan antara tahap motivasi sendiri dengan tekanan psikologikal yang subjektif. Terdapat hubungan yang kuat antara tekanan kerja dengan motivasi pekerja. Tahap tekanan kerja yang lebih tinggi akan menyebabkan berkurangnya tahap motivasi, begitu juga sebaliknya.

Malahan, kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar juga secara signifikan mempengaruhi motivasi guru-guru di sekolah. Dapatan ini menyokong kajian yang menyatakan gaya kepimpinan yang menggalakkan penglibatan guru-guru mampu mendorong kepada tahap motivasi yang lebih tinggi (Mehta et al., 2003). Integrasi gaya kepimpinan yang efektif berupaya membentuk kejayaan

sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru (Eres, 2011). Tingkah laku kepemimpinan yang menyokong kerja berpasukan, melaksanakan tugas dengan berkesan, dan mempamerkan integriti berkait secara positif dengan motivasi dan penglibatan kakitangannya. Di samping itu, pihak sekolah bertanggungjawab meningkatkan kecekapan guru melalui program profesional guru secara berterusan sama ada dalam suasana formal atau informal (Muhammad Faizal A. Ghani et al., 2016). Maka, tingkah laku kepemimpinan tertumpu kepada sokongan dan pembangunan kerja berpasukan, merupakan peramal unik yang paling kuat untuk menggalakkan penglibatan dalam kalangan orang-orang bawahan (Xu & Thomas, 2011).

Kedua-dua kepemimpinan perkongsian dan kepemimpinan sah guru besar mempunyai kesan yang signifikan dengan motivasi guru. Kepimpinan perkongsian guru besar tidak mempunyai kesan yang signifikan dengan tekanan kerja guru, namun kepemimpinan sah guru besar mempunyai kesan yang signifikan dengan tekanan kerja guru. Begitu juga dengan motivasi yang mempunyai kesan dan signifikan dengan tekanan kerja guru. Dapatan ini menyokong Agezo (2010) serta Sammons et al. (2011) yang menyebut kepemimpinan guru besar akan menentukan corak sesebuah sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru-guru serta tahap keprihatinan terhadap kemenjadian murid. Pemimpin yang berpengaruh berupaya menjadi penggerak kepada orang bawahannya dalam satu arah yang baru (Brauckmann & Pashiardis, 2011; Eyal & Roth, 2011), sama ada terhadap guru ataupun murid-murid kerana kemampuan memahami konteks keperluan dengan tepat dan melaksanakan adaptasi kepemimpinan terhadap keperluan tersebut berupaya menentukan kejayaan dan keberkesanan strategi pendidikan (Agezo, 2010; Davis, Darling-Hammond, Lapointe, & Meyerson, 2005; Hallinger, 2009, 2011a, 2011b; Hoy & Smith, 2007; Lydiah & Nasongo, 2009).

Selain itu, pentadbir sekolah perlu memberi tumpuan kepada pembangunan profesional guru bagi memastikan kecekapan pengajaran guru berada di tahap yang tinggi. Program pembangunan profesional guru harus ditekankan dalam program latihan kepemimpinan pemimpin sekolah supaya lebih efektif dengan membantu para guru untuk meningkatkan pencapaian akademik sekolah (Mariani Md Nor, Mohd Nazri Abdul Rahman, Norazana Mohd Nor, Nor'ain Mat Talha, & Ahmad Zabidi Abdul Razak, 2016).

Kesan mediator dikenal pasti bagi hubungan antara kepemimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Kesan mediator yang berlaku adalah secara penuh memandangkan kesan langsung kepemimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja adalah tidak signifikan apabila konstruk mediator motivasi dimasukkan ke dalam model. Motivasi telah dibuktikan sebagai mediator bagi hubungan kepemimpinan perkongsian dengan tekanan kerja. Dapatan ini seiring dengan kajian Eres (2011) yang menemui kesan mediator separa motivasi bagi hubungan kepemimpinan guru besar dengan tekanan dan *burnout* guru-guru. Motivasi juga menjadi pengantara bagi kesan keadaan organisasi sekolah dengan amalan kepemimpinan dalam proses pembelajaran guru dan pengajaran. Amalan kepemimpinan merangsang pembelajaran profesional dan motivasi guru serta meningkatkan keadaan organisasi sekolah (Thoonen et al., 2011).

Walau bagaimanapun, motivasi bukan mediator bagi hubungan kepemimpinan sah dengan tekanan kerja, mungkin disebabkan ciri-ciri gaya kepemimpinan sah mempunyai kekuatan tersendiri, melalui amalan kepemimpinan guru besar yang mampu membuat keputusan sukar dengan mengambil kira maklumat-maklumat yang relevan, mendengar dengan teliti pandangan yang berbeza sebelum membuat sesuatu keputusan serta mendapatkan maklum balas untuk menambah baik interaksi dengan guru-guru memberikan kesan yang efektif dalam mengawal tekanan kerja guru (Agezo, 2010). Pemimpin yang berjaya mewujudkan hubungan yang telus berupaya membuatkan pekerja gembira bekerja dalam organisasi (Arif Hassan & Forbis Ahmed, 2011). Dapatan ini bercanggah dengan kajian Hidayat (2016) yang menemui kesan pengantaraan motivasi dalam hubungan antara kepemimpinan sah dengan

penglibatan kerja. Bagitu juga dengan kajian Steinmayr et al. (2012) yang turut menemui kesan mediator motivasi yang signifikan antara pembolehubah status sosioekonomi dengan pencapaian sekolah.

Kajian ini menyokong pandangan pemimpin boleh mempengaruhi sikap pekerja, persepsi, dan prestasi dengan secara tidak langsung membentuk persekitaran tempat kerja, iaitu dengan membentuk tugas dan ciri-ciri organisasi. Kajian ini juga membayangkan keperluan pemimpin untuk memahami gaya kepimpinan yang menjadi pengantara bagi pengaruh kepimpinan yang berbentuk kumpulan dan kapasiti reka bentuk kerja, serta cara pemimpin berjaya meningkatkan prestasi pekerja (Muchiri & Cooksey, 2011) serta mentadbir urus guru-guru dengan berkesan mampu melonjakkan lagi motivasi kerja dalam kalangan guru-guru, seterusnya melonjakkan pencapaian akademik di sekolah (Alam & Farid, 2011; Hallinger, 2009, 2011a, 2011b; Lydiah & Nasongo, 2009; Rasheed et al., 2010).

Kajian akan datang boleh mengambil kira konstruk lain ke dalam model kajian bagi meningkatkan kesan dan pengaruh terhadap tekanan kerja guru. Sama ada konstruk-konstruk tersebut bertindak sebagai mediator mahupun moderator, kewujudan konstruk baru boleh dipertimbangkan agar model kepimpinan ini menjadi lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja guru di sekolah. Kajian ini memberikan sumbangan kepada perkembangan ilmu dengan mengenengahkan bahawa motivasi guru boleh ditingkatkan melalui keberkesanan amalan kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah, seterusnya menyokong kedua-dua teori kepimpinan ini.

RUJUKAN

- Agezo, C. K. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 689–703. <http://doi.org/10.1108/09578231011079557>
- Alam, M. T., & Farid, S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298–304.
- Anastasiou, S., & Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction , stress and work performance of secondary education teachers in Giorgos Papakonstantinou. *International Journal Management in Education*, 8(1), 37–53.
- Andrews, D., Nonnecke, B., & Preece, J. (2003). Conducting Research on the Internet : Online Survey Design , Development and Implementation Guidelines. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(2), 185–210. http://doi.org/10.1207/s15327590ijhc1602_04
- Arif Hassan, & Forbis Ahmed. (2011). Authentic Leadership , Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Ashikia, O. A. (2010). Students and teachers' perception of the causes of poor academic performance in Ogun State Secondary Schools [Nigeria]: Implications for counselling for National Development. *European Journal of Social Sciences*, 13(2), 229–242.
- Barney, J. B., & Zajac, E. J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-

- Based Thoery of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 5–9.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Jr., A. J. B. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 49–67.
- Boyle, T. P. (2014). *High school teachers' and administrators' perceptions of teacher motivation factors*. *Education in Leadership for Learning Dissertations*. Kennesaw State University.
- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Education Management*, 25(1), 11–32. <http://doi.org/10.1108/09513541111100099>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- 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. <http://doi.org/10.1037/a0029356>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology. Book* (5th ed.). Rotolito Lombarda, Italy: Prentice Hall. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=QjfQ0_DqyNQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=Statistics+Without+Maths+for+Psychology&ots=5PBfHf-mB-&sig=XUC1_n2l4AVh3o_qgCh7wE8FmuY
- Davis, S., Darling-Hammond, L., Lapointe, M., & Meyerson, D. (2005). *Leadership Study Developing Successful Principals*. *Standford Educational Leadership Institute* (Vol. 17). Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-90-481-9106-2>
- de Souza Costa Neves Cavazotte, F., Pereira Duarte, C. J., & Calvão Gobbo, A. M. (2013). Authentic leader, safe work: the influence of leadership on safety performance. *Brazilian Business Review*, 10(2), 95–119. <http://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.5>
- Edvantia. (2005). *Shared leadership and student achievement*. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504050.pdf>
- Eres, F. (2011). Relationship between teacher motivation and transformational leadership characteristics of school principals. *International Journal of Education*, 3(2), 1–17. <http://doi.org/10.5296/ije.v3i2.798>
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory

- analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <http://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall (7th ed.). Englewood Cliffs. <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning 1*. Hong Kong, China.
- Hallinger, P. (2011a). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Review to Educational Administration Quarterly*, 47(March 2010).
- Hallinger, P. (2011b). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <http://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hidayat, S. (2016). The Authentic Leadership Is Source Of Intrinsic Motivation In Work Engagement With Moderating Role Of Overall Trust (Cognitive And Affective Trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*, 3(3), 2458–9403. Retrieved from www.jmest.org
- Hiller, N. J. (2002). *Understanding and measuring shared leadership in work teams*. Pennsylvania State University.
- Hinton, P. R., McMurray, I., Brownlow, C., & Cozens, B. (2004). *SPSS Explained* (1st ed.). Routledge.
- Hoy, W. K., & Smith, P. A. (2007). Influence : a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 158–167. <http://doi.org/10.1108/09513540710729944>
- Julien, E., Guay, F., Senecal, C., & Poitras, S.-C. (2009). Subjective Psychological Distress Among Young Adults: The Role of Global and Contextual Levels of Self-Determined Motivation. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 145–168.
- Karaj, S. (2012). Teacher stress in Albania: examining the role of students' classroom deviant behavior and other factors in the school context. In *1st Albania International Conference on Education (AICE)* (pp. 317–324).
- Kruger, M. L., Witziers, B., & Slegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: Validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 1–20. <http://doi.org/10.1080/09243450600797638>

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706. <http://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2012). *Personality, Perception, and Employee Attitudes. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lydia, L. M., & Nasongo, J. W. (2009). Role of the Headteacher in Academic Achievement in Secondary Schools in Vihiga District, Kenya. *Current Research Journal of Social Sciences*, 1(3), 84–92. Retrieved from [http://maxwellsci.com/print/crjss/\(3\)84-92.pdf](http://maxwellsci.com/print/crjss/(3)84-92.pdf)
- Mak, E., Han, C. G. K., Na'imah Yusoff, & Yieng, L. A. (2010). Relationship between the leadership style of women principal and teacher's job motivation. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 267–276.
- Mariani Md Nor, Mohd Nazri Abdul Rahman, Norazana Mohd Nor, Nor'ain Mat Talha, & Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2016). Amalan kepimpinan pengajaran untuk penambahbaikan sekolah: Retrospeksi guru besar sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 44–53.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. *European Journal of Marketing*, 37(4), 50–85. <http://doi.org/10.1108/03090560310453939>
- Morcom, V., & MacCallum, J. (2009). Motivation in action in a Collaborative Primary Classroom: Developing and Sustaining Teacher Motivation. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(6), 23–40. <http://doi.org/10.14221/ajte.2009v34n6.2>
- Mphale, L. M. (2015). Shared leadership practices: Do secondary school heads in Botswana matter? *Journal of Studies in Education*, 5(2), 212–223. <http://doi.org/10.5296/jse.v5i2.7307>
- Muchiri, M. K., & Cooksey, R. W. (2011). Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 817–836. <http://doi.org/10.1108/01437731111183757>
- Muhammad Faizal A. Ghani, Abdul Khalil Adnan, Zaharah Husin, Norfariza Mohd Radzi, Ainoor Mahfuzah Ahmad, & Faisol Elham. (2016). Program Pembangunan Profesionalisme Guru Sekolah Berprestasi Tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 76–103.
- Othman Talib. (2015). *SPSS Analisis data kuantitatif untuk penyelidik muda* (2nd Editio). Bangi: MPWS Rich Publication.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival manual* (4th Editio). Everbest Printing.
- Rasheed, M. I., Aslam, H. D., & Sarwar, S. (2010). Motivational issues for teachers in higher education:

A critical case of IUB. *Journal of Management Research*, 2(2), 1–24.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts controversies applications. Development* (7th ed.).

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. (2009). Organizational Behavior, 316-. Retrieved from http://books.google.at/books?id=FU_GQgAACAAJ

Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83–101. <http://doi.org/10.1108/09513541111100134>

Scandura, T. A. (2016). *Essentials of organizational behavior: An evidenc-based approach*. (M. Stanley & A. Rickard, Eds.). Sage Publications Ltd.

Schaubman, A., Stetson, E., & Plog, A. (2011). Reducing Teacher Stress by Implementing Collaborative Problem Solving in a School Setting. *School Social Work Journal*, 35(2), 72–93.

Shernoff, E. S., Mehta, T. G., Atkins, M. S., Torf, R., & Spencer, J. (2011). A Qualitative Study of the Sources and Impact of Stress Among Urban Teachers. *School Mental Health*, 3(3), 59–69. <http://doi.org/10.1007/s12310-011-9051-z>

Steinmayr, R., Dinger, F. C., & Spinath, B. (2012). Motivation as a Mediator of Social Disparities in Academic Achievement. *European Journal of Personality*, 11(1), 335–349. <http://doi.org/10.1002/per.842>

Tahir, A. Q. (2011). Effectiveness of Teaching Stress on Academic Performance of College Teachers in Pakistan, 1(3), 123–129.

Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practice: The role of teacher motivation, organizational factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536. <http://doi.org/10.1177/0013161X11400185>

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Measure Authentic Leadership: Development and. <http://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64–85.

Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <http://doi.org/10.1108/01437731111134661>

Zainudin Awang. (2014). *Research methodology and data analysis* (2nd Editio). Subang Jaya, Selangor: UiTM Press.

Zamani, A., & Talatapeh, M. B. B. (2014). Discussion of the motivation in the islamic and non-islamic worlds. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(4), 68–73.