



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KEPIMPINAN PENGETUA DAN KESANNYA KE ATAS PRESTASI GURU-
GURU DI DAERAH TANAH MERAH-JELI, KELANTAN**

AZMAN BIN CHE MAT



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN INI UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN
SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2007



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

Saya mengaku disertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.



04.04.2007

AZMAN BIN CHE MAT

M20041000089



PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Terlebih dahulu, saya amat bersyukur kehadiran Ilahi kerana dengan limpah dan kurnianya saya telah mendapat kekuatan untuk menyiapkan kertas projek Program Pasca Siswazah Universiti Pendidikan Sultan Idris ini.

Setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada Dr. Khuan Wai Bing selaku penyelia kertas projek ini serta kepada fakulti Perniagaan dan Ekonomi Kerana memberi kepercayaan kepada saya membuat kajian ini. Sekalung penghargaan diucapkan juga kepada semua pihak yang terlibat dalam kajian ini khususnya para pentadbir sekolah serta guru-guru yang terlibat dalam pemilihan sampel kajian.

Tidak lupa juga kepada ayah dan ibu saya, Che Mat Bin Yusoff dan Kelsum Bt Awang serta isteri tersayang, Pn. Fazuliana Bt Yusuf, anak-anak, Muhammad Farhan Nazifi, Ahmad Hareez Afham dan Izzah Najihah yang banyak mendorong, memberi inspirasi, memberi semangat serta membantu kerja-kerja saya.

Akhir sekali, terima kasih diucapkan kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan penyelidikan ini.

Sekian, terima kasih.

Azman Bin Che Mat



ABSTRAK

Objektif kajian ini adalah untuk melihat tahap hubungan LMX di kalangan pentadbir sekolah (pengetua/guru besar) dengan guru-guru mereka dan melihat hubungannya dengan tahap prestasi kerja guru-guru tersebut. Sampel kajian terdiri daripada guru-guru dalam 35 buah sekolah di daerah Tanah Merah-Jeli. Dalam memilih sampel, pengkaji menggunakan strategi "populasi digunakan" dan persampelan rawak mudah. Data yang diperolehi dianalisa menggunakan kaedah "Crosstab", Ujian korelasi, ANOVA sehala dan Ujian t. Dapatan kajian menunjukkan terdapat tiga tahap hubungan LMX di kalangan guru-guru dalam daerah Tanah Merah-Jeli iaitu *In Group*, sederhana dan *Out Group*. Pada umumnya terdapat hubungan signifikan antara tahap hubungan LMX yang tinggi dengan tahap prestasi kerja guru yang tinggi, tetapi tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara antara kumpulan group dengan tahap prestasi mereka. Sebagai rumusan, guru yang mempunyai tahap hubungan LMX yang tinggi dengan pemimpin mereka kelihatan lebih cenderung menunjukkan tahap prestasi kerja yang tinggi. Kerana itu, para pentadbir sekolah seharusnya mempunyai kemahiran yang mencukupi dalam menjalankan fungsi kepimpinan mereka bagi membina hubungan LMX yang tinggi dengan semua guru dalam sekolah yang ditadbir oleh mereka.





ABSTRACT

This research is specially designed to identify the level of LMX relationship between the school administrators (principals and headmasters) and all respective teachers and also to observe its relationship with the teachers' work performance level. The research sample comprises the teachers from 35 schools in Tanah Merah-Jeli district. For sampling purposes, purposive sampling is employed. The data obtained are analyzed using the Crosstabs method, Correlation Test, One-way ANOVA, and T Test. Research finding shows that there are three levels of LMX relationship between school administrators and teachers in Tanah-Merah Jeli district—In Group, Medium and Out Group. Generally, there is significant relationship between the level of LMX relationship and teacher's work performance. However, there is no significant difference between groups and their work performance. It was found that teachers whose LMX relationship level is high with their administrators are more likely to possess high work performance. Consequently, school administrators have to possess adequate skills in carrying out their leadership functions as to generate high LMX relationship with the teachers in the school they administer.



BAB 2. KAJIAN LITERATUR

BIL.	ISI	HALAMAN
2.1	PEMIMPIN	19
2.2	KEPIMPINAN	21
2.3	PERKEMBANGAN TEORI KEPIMPINAN	22
2.4	KEPIMPINAN L.M.X	25
2.5	PENGIKUT	31
2.6	PRESTASI KERJA	39
2.7	RUMUSAN	40

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

BIL.	ISI	HALAMAN
3.1	PENGENALAN	41
3.2	REKA BENTUK KAJIAN	41
3.3	POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN	42
3.4	ALAT PENGUKURAN	44
3. 5	PENGUMPULAN DATA	47
3.6	PENGANALISAAN DATA	49
3.7	RUMUSAN	49

BAB 4 HASIL KAJIAN

BIL.	ISI	HALAMAN
4.1	Pengenalan	51
4.2	Latar Peribadi Responden	52
	4.2.1 Jantina	52
	4.2.2 Umur	52
	4.2.3 Bangsa	53
	4.2.4 Taraf Perkahwinan	53
	4.2.5 Kelayakan Akademik	54
	4.2.6 Pengalaman Mengajar	55
	4.2.7 Anugerah Khidmat Cemerlang	55
4.3	Tahap Prestasi dan Kualiti Hubungan L.M.X di Sekolah dalam Daerah Tanah Merah/Jeli	56
4.4	Hubungan antara Kepimpinan L.M.X dengan Prestasi Kerja	59
4.5	Perbezaan Elemen dalam Pembahagian Group	61
	4.5.1 Perbezaan elemen tanpa dihubungkan dengan tahap prestasi	62
	4.5.2 Perbezaan elemen dalam in group dan out group dengan tahap prestasi guru	66
4.6	Rumusan	72

BAB 5 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

BIL.	ISI	HALAMAN
5.1	Pengenalan	73
5.2	Perbincangan	73
5.3	Rumusan	76
5.4	Implikasi Kajian	78
5.5	Cadangan	79
	5.5.1 Cadangan Kepada Institusi Pendidikan	79
	5.5.2 Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	81
5.6	Penutup	82

SENARAI RUJUKAN	83
-----------------	----

SENARAI JADUAL

Jadual		mukasurat
3.3	Pecahan Sampel Daripada Populasi	42
3.4.1	Interpretasi Skor Min Tahap L.M.X	46
3.4.2	Interpretasi Skot Min Tahap Prestasi	47
4.2.1	Taburan Respondan Mengikut Jantina	51
4.2.2	Taburan Respondan Mengikut Umur	52
4.2.3	Taburan Respondan Mengikut Bangsa	52
4.2.4	Taburan Respondan Mengikut Taraf Perkahwinan	53
4.2.5	Taburan Respondan Mengikut Kelayakan Akademik	53
4.2.6	Taburan Respondan Mengikut Pengalaman Mengajar	54
4.2.7	Taburan Respondan Mengikut Anugerah Khidmat Cemerlang	55
4.3.1	Taburan Respondan Mengikut Tahap Prestasi	56
4.3.2	Taburan Respondan Mengikut Tahap Hubungan L.M.X	57
4.3.3	Taburan Kumpulan Group dan Tahap Prestasi	58
4.4.1	Korelasi Markah Hubungan L.M.X Dengan Tahap Prestasi	59
4.4.2	Korelasi Markah Group Dalam L.M.X dengan Tahap Prestasi	60
4.5.1(i)	Taburan Elemen Dalam <i>In Group</i>	62
4.5.1(ii)	Taburan Elemen Dalam <i>Out Group</i>	64
4.5.2(i)	ANOVA Sehalu Antara <i>In Group</i> dan <i>Out Group</i>	
	Berdasar Jantina Dengan Tahap Prestasi Guru	65

4.5.2(ii)	ANOVA Sehala Antara In Group Dan Out Group	
	Berdasarkan Umur Dengan Tahap Prestasi Guru	66
4.5.2(iii)	Ujian t (Paired Samples) Antara In Group dan Out Group	
	Berdasar Status Perkahwinan Dengan Tahap Prestasi	67
4.5.2(iv)	ANOVA Sehala Antara <i>In Group Dan Out Group</i>	
	Berdasarkan Kelayakan Akademik Dengan Tahap Prestasi	68
4.5.2(v)	ANOVA Sehala Antara <i>In Group Dan Out Group</i>	
	Berdasarkan Pengalaman Mengajar Dengan Tahap Prestasi	69
4.5.2(vi)	Ujian t (Paired Samples) Antara <i>In Group Dan Out Group</i>	
	Berdasarkan Anugerah Khidmat Cemerlang Dengan Tahap	

SENARAI RAJAH

Rajah	mukasurat
1 Hubungan Diad Secara Individu	27
2 Hubungan Diad Dengan Semua Subordinat	28
3 Kumpulan “In Group” dan “Out Group”	29
4 Stail Pengikut	34



BAB 1

PENDAHULUAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat perkaitan antara corak kepimpinan seseorang pemimpin dengan prestasi pekerja para subordinatnya. Kajian akan tertumpu kepada organisasi sekolah dengan fokus diberi kepada corak kepimpinan pengetua yang dianggap sebagai pemimpin utamanya. Pengetua adalah pengemudi hala tuju perjalanan sesebuah sekolah. Peranannya amat penting dan berpengaruh. Edmonds (1978) mengatakan "...*principal can make a difference..*" (Hussein Mahmood, 1997).

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Profesion keguruan di Malaysia semakin mendapat pengiktirafan banyak pihak, sama ada dari kalangan masyarakat mahupun pihak kerajaan. Sebagai contoh, jawatan "Guru Super" berpangkat JUSA C sudah diwujudkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Namun pengiktirafan ini tidak datang dengan percuma. Ia datang bersama



pengharapan agar warga pendidik sentiasa dapat memberikan khidmat serta dapat melaksanakan tanggungjawab dengan penuh dedikasi. Bekas Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, Tan Sri Abdul Rafie Mahat mengingatkan bahawa para guru perlu mempunyai prestasi kerja yang baik, agar setaraf dengan jolokan yang diberi kepada Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai "Kementerian Lima Bintang". Jolokan ini bermaksud Kementerian Pelajaran Malaysia adalah kementerian yang mengandungi tanggungjawab yang berat dan memerlukan tahap dedikasi dan prestasi yang tinggi di kalangan warganya. (Buletin Pendidikan, Bil 1 2005).

Ketua Pengarah Pelajaran yang baru, Dato' Dr. Ahmad Sipon turut menekankan bahawa para guru perlu memperbaiki tahap prestasi mereka, sesuai dengan perubahan yang sentiasa berlaku. Jika tidak, kewujudan mereka tidak lagi relevan yang akhirnya mereka akan terpinggir dan ketinggalan. Bagi beliau tanpa prestasi yang cemerlang di kalangan guru, maka peranan sekolah sebagai tempat bermulanya usaha membangunkan modal insan berkualiti seperti yang dibentangkan oleh Perdana Menteri dalam Rancangan Malaysia Ke 9 akan gagal (Berita Harian, Rabu, 5 Julai 2006). Tanggungjawab guru yang semakin bertambah juga menuntut agar prestasi guru perlu sentiasa ditingkatkan. Masyarakat masa kini berkehendakkan agar pelajar yang dihasilkan oleh sekolah adalah berminda kritikal. Kerana itu, Fellow Akademi Tamadun Melayu (Atma) Universiti Kebangsaan Malaysia, Prof. Dr Robiah Sidin menegaskan bahawa soal prestasi guru perlu diberi perhatian khusus dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010. Ia bagi memastikan Misi Nasional dalam membangunkan modal insan berminda kelas pertama dapat dilahirkan serta agar ia sejajar dengan tuntutan globalisasi yang berlaku dalam semua perkara (Berita Harian, Isnin, 8 Januari 2007). Ini bermakna, prestasi kerja adalah satu unsur yang sangat penting. Ia menjadi penentu kepada kualiti hasil kerja individu atau kumpulan

pekerja dan seterusnya menjadi penentu kepada kejayaan sesebuah organisasi mencapai matlamatnya (Sulaiman Hashim, 1982).

Faktor yang boleh mendorong pekerja meningkatkan usaha serta mempengaruhi prestasi mereka adalah pelbagai, namun antara yang terpenting ialah corak kepimpinan yang di amalkan oleh mereka. Kepimpinan adalah perkara yang penting. Ia berlaku dalam semua komuniti manusia tanpa mengira budaya. Kepimpinan wujud sejak zaman awal peradaban manusia dan berterusan hingga kini. Ia wujud dalam semua organisasi, sama ada berbentuk formal atau tidak formal, bersaiz besar atau bersaiz kecil. Kepimpinan merupakan perhubungan di antara ahli-ahli dalam kumpulan, yang mana pemimpin perlu terlibat secara aktif dan perlu menunjukkan kebolehannya bagi memastikan pengikutnya berprestasi baik dan dapat menyempurnakan tugas secara kerjasama (John L. Pierce, 2003).

Terry (1960) juga membayangkan bahawa kepimpinan adalah satu proses yang melibatkan dua pihak, melalui definisinya terhadap kepimpinan, iaitu *"....kepimpinan sebagai aktiviti pemimpin mempengaruhi orang supaya mereka berusaha secara sukarela ke arah mencapai matlamat kumpulan"*.

Begitu juga takrifan yang dibuat oleh A.L Ramaiah (1999) yang melihat kepimpinan *"...sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya. Ia melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi"* (A.L Ramaiah, 1999). Dari sini dapat difahami bahawa proses kepimpinan melibatkan dua pihak iaitu pemimpin dan pengikut. Kerana itu, bagi melahirkan prestasi yang baik dalam kelompok pengikutnya, seseorang pemimpin perlu memahami tingkah laku manusia melebihi pengetahuannya atau kemahirannya dalam bidang-bidang yang lain (Brown, 1973).



Dalam konteks sekolah, kepimpinan ialah satu aspek tingkahlaku pengetua. Pengetua selalunya dianggap sebagai pemimpin sekolah kerana kewibawaan jawatan yang dimilikinya. Oleh itu, pengetua harus memainkan peranan kepimpinannya secara berkesan agar sumber yang berada di bawah kawalannya, termasuk sumber manusia, dapat diguna secara optimum.

Kecemerlangan pengetua dalam tugas kepimpinan adalah amat penting kerana ia memberi kesan kepada organisasi sekolah seluruhnya. Kejayaan sesebuah sekolah dan gaya kepimpinan pengetua adalah berkait rapat (Zaidatul Akmaliah, 2002). Kepimpinan yang lemah akan menyebabkan kewibawaannya ditolak dan tugas untuk mengubah tingkah laku pengikut akan gagal. Malah dalam keadaan tertentu ia mungkin akan menimbulkan konflik. Sekiranya keadaan ini berlaku, maka prestasi guru dan sekolah akan jatuh dan fungsi sekolah sebagai pelaksana dasar dalam mencapai matlamat jangka panjang yang terkandung dalam falsafah pendidikan kebangsaan akan terbantut.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah amat memerlukan kepimpinan yang berkesan. Kotter (1990) menyifatkan kepimpinan sebagai *"....engine that drives change"*. Ini bermaksud, kepimpinan adalah faktor yang menentukan hala tuju perjalanan sesebuah organisasi. Kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi selalunya dikaitkan dengan kualiti kepimpinan pemimpin mereka. Keyakinan bahawa kepimpinan boleh mengubah sesuatu situasi telah menyebabkan banyak permasalahan besar dalam organisasi diatasi dengan cara menggantikan pemimpin mereka (Dubrin, 1998). Sejarah menunjukkan bahawa pembunuhan Julius Caesar (44 BCE), Archduke Ferdinand (1914) dan Anwar Sadat (1981) serta penggulingan Saddam Hussein (2003) adalah bertujuan mengubah corak kepimpinan semasa sesebuah negara, dengan harapan pemimpin yang baru dilantik dapat mengubah suasana kepada keadaan yang



lebih baik. Ini menunjukkan bahawa besarnya kesan perubahan yang dibawa oleh sesebuah kepimpinan.

Kerana itu, pengetua perlu berjaya memberi aspirasi kepada guru lain supaya dapat membantu mereka mencapai matlamat organisasi sekolah. Mencipta suasana yang memberi dorongan kepada kakitangan lain bekerja secara bersungguh-sungguh serta meningkatkan prsetasi mereka adalah sebahagian daripada tugas pemimpin sekolah. Ferris & Rowland (1981) mengatakan bahawa kepimpinan ialah "*pengaruh kontekstual yang mempunyai kesan ke atas sikap, prestasi dan persepsi pengikut terhadap kerja mereka..*". Manakala Marry C. H. Niles (1941) mendefinisikan kepimpinan sebagai "*...mengaspirasikan seluruh organisasi dan membawanya maju ke hadapan bagi menjayakan segala matlamat organisasi*".

Para pengkaji bidang kepimpinan mempunyai satu pandangan yang sama iaitu para pemimpin telah dan boleh mengamalkan pelbagai gaya dan pendekatan dalam memimipin organisasi mereka, namun mereka juga bersependapat bahawa sehingga kini, mereka belum dapat menentukan apakah gaya kepimpinan yang paling baik untuk diamalkan. Namun, John Bratton, et.al menganggap kepimpinan LMX merupakan satu pendekatan yang lebih kontemporari berbanding pendekatan lain (Bratton. et.al, 2005).

Kepimpinan LMX adalah satu pendekatan yang menarik. Ia berbeza dengan pendekatan lain yang lebih memberi tumpuan dari sudut pemimpin atau dari sudut pengikut semata-mata. Teori LMX mengkonseptualkan kepimpinan sebagai satu proses yang berpusatkan kepada perhubungan antara pemimpin dan pengikut. Ia satu konsep yang menyamai takrif kepimpinan yang diberikan oleh Stodgill, Northhouse serta A.L Ramaiah.

Dalam teori LMX pemimpin akan mengamalkan bentuk perhubungan yang berbeza dengan pengikut yang berbeza. Idea asas dalam teori ini ialah pemimpin akan

membentuk dua kumpulan pengikut, samaada "*in group*" atau "*out group*" (Graen and Uhl- Bien, 1995). Ahli kumpulan "*in group*" selalunya mempunyai persamaan karekter dengan pemimpin dan biasanya mereka diberi tanggungjawab yang lebih besar dan menerima ganjaran serta mendapat perhatian yang lebih daripada pemimpin. Mereka dianggap sebagai ahli kumpulan dalaman pemimpin. Manakala kumpulan "*out group*" dianggap sebagai kumpulan luaran dan mendapat perhatian serta ganjaran yang kurang daripada pemimpin mereka (Bratton, 2005).

Pengkaji-pengkaji kepimpinan melihat teori LMX dalam sudut yang pelbagai.

Liden, Wayne dan Stilwell (1993) contohnya, mendapati bahawa kualiti hubungan LMX yang tinggi akan mengurangkan kelesuan kerja di kalangan kakitangan, menghasilkan lebih banyak penilaian prestasi yang positif serta kenaikan pangkat yang tinggi. Hubungan ini juga akan meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi, keinginan untuk menerima lebih tugas dan mempunyai sikap yang positif terhadap kerja. Menurut Liden, kesannya, pekerja akan mendapat lebih banyak perhatian serta sokongan daripada pemimpin dan perkembangan karier mereka berkembang lebih cepat. Dapatan kajian yang dilakukan oleh Liden menggambarkan bahawa organisasi akan mendapat banyak manfaat jika pemimpin dan pengikut dapat membina hubungan kerja yang baik (Liden, 1993)

Dubrin (1998) dalam bukunya "*Leadership: Research, Findings, Practice, And Skills*" memuatkan dua kajian yang mengemukakan maklumat spesifik mengenai kesan "pertukaran bentuk positif" yang berlaku antara supervisor dan ahli kumpulan bawahan. Dalam kajian terhadap organisasi hospital, didapati bahawa para pekerja menunjukkan kesetiaan/ketaatan yang tinggi serta bersikap mengambil bahagian seperti melipatgandakan usaha untuk meningkatkan prestasi. Selanjutnya pemimpin akan memberi lebih banyak sumber seperti penyediaan peruntukan yang lebih besar

atau peningkatan gaji kepada ahli "*in group*". Kajian dalam organisasi perindustrian juga menunjukkan kesan yang serupa. Melalui "kualiti pertukaran" yang tinggi, pekerja menunjukkan tingkahlaku menyukai kerja-kerja tambahan dan supervisor mudah untuk memotivasi mereka.

Disamping kajian yang mengatakan bentuk kepimpinan LMX boleh membawa banyak kelebihan kepada organisasi, Yukl (1994) mengkritik teori ini. Bagi beliau, idea asas teori LMX tidak dibina sepenuhnya. Ia gagal menjelaskan bagaimana cara "kualiti hubungan L.M.X" yang tinggi ini dicipta. Yukl (1994) mengakui teori LMX berjaya menjelaskan tentang kewujudan dua kumpulan (in dan out group) dalam organisasi. Ia terbentuk kerana pemimpin mendapati bahawa terdapat individu tertentu yang lebih menonjol dari sudut personaliti, kemahiran inter personal atau kecekapan berbanding individu lain di kalangan subordinat, namun bagi Yukl, kekurangannya ialah ia tidak pernah menghurai bagaimana proses ini berjalan.

Sharon Drury, dalam kajiannya yang bertajuk "leadership Theory For Pastor" mendapati bahawa kewujudan "*in group*" dan "*out group*" berpunca daripada pemimpin terdahulu dalam organisasi. Peralihan pucuk kepimpinan akan mengakibatkan kemunculan kumpulan "*in group*" yang baru. Ahli "*in group*" terdahulu yang kini terpinggir menjadi ahli "*out group*" selalunya akan menimbulkan masalah kepada pemimpin baru. Kajian Sharon Drury ini menunjukkan bahawa "*in group*" bagi seorang pemimpin tidak semestinya kekal menjadi "*in group*" kepada pemimpin yang lain.

Walaupun ahli kumpulan "*in group*" selalunya mendapat kepuasan dan semangat kerja yang tinggi serta memberikan komitmen yang lebih kepada organisasi, namun kajian mendapati bahawa akibat perbezaan layanan ini, jika tidak ditangani

dengan baik akan melahirkan kesan yang buruk kepada organisasi. Ghee Soon Lim dan Richard L. Daft (2004) melihat bahawa kesan ketidakseragaman layanan ketua ini ialah akan terbentuk dua sub-kelompok pengikut dalam organisasi yang disifatkan oleh mereka sebagai penyokong atau penentang kepada pemimpin yang menyebabkan salah satu kumpulan akan bersifat pasif dan tidak dapat memberi sumbangan maksimum yang setimpal dengan potensi mereka.

Idea bahawa sesetengah subordinat mendapat layanan yang lebih istimewa berbanding subordinat lain juga dilihat sebagai amalan yang tidak selari dengan norma-norma kesaksamaan (Kabanoff, 1991 ; Meindl, 1989). Ia juga kelihatan bercanggah dengan konsep keadilan dalam organisasi (Vechio, 1997) dan membuka ruang kepada pemimpin, secara tidak langsung berperanan secara bias terhadap para subordinat serta pengikut mereka (Bratton, 2005).

Mc Clane (1991) dalam kajiannya yang bertajuk "Implication of Member Role Differentiation : Analysis of A Key Concept In the L.M.X Model of Leadership" pula membayangkan kemungkinan berlakunya amalan diskriminasi terhadap golongan tertentu dalam kepimpinan LMX. Walaupun teori ini tidak dibina untuk tujuan tersebut, namun ia menyumbang ke arah pembentukan "sekumpulan orang istimewa" di tempat kerja. Mc Clane menyatakan bahawa kemunculan "*in group*" dan "*out group*" mungkin akan mewujudkan kesan yang tidak diinginkan kepada kumpulan. Ketidakadilan akan terjadi jika pemimpin berniat menyingkirkan ahli "*out group*" dari kumpulan atau membina halangan untuk seseorang menempatkan diri dalam kumpulan "*in group*".

Nelson (1998), melalui kajiannya yang bertajuk "An Examination of Exchange Quality and Work Stressor in Leader-Follower Dyad", melihat mengenai stress di kalangan ahli "*in group*" dan "*out group*". Beliau dapati bahawa kedua-dua kumpulan

ini mengalami stress di tempat kerja, tetapi dalam bentuk yang berbeza. Stress dalam kumpulan "*in group*" berpunca daripada tanggungjawab berlebihan yang diletakkan oleh pemimpin ke atas mereka, manakala di kalangan "*out group*", ia berpunca daripada perasaan terpinggir daripada jaringan komunikasi dalam organisasi.

Lussier & Achua (2005) mengatakan bahawa kajian mengenai perkaitan antara kepimpinan LMX dan prestasi adalah kurang. Namun ia mengemukakan sebuah penyelidikan yang menunjukkan bahawa kadar korelasinya adalah rendah. Kajian tersebut mendapati kadar korelasinya antara 0.02 hingga 0.33. Dari koefisien ini jelas bahawa perkaitan antara kepimpinan LMX dan prestasi adalah tidak kuat.

A.J Dubinsky dalam "Superior – Subordinate Relationship : A Multiple Level of Analysis Aproach" pula menyebut terdapat satu kekurangan dalam kajian-kajian yang mengaitkan perhubungan antara kepimpinan LMX dengan prestasi, iaitu kecenderungan kebanyakan pengkaji menggunakan "rating" yang dibuat oleh pemimpin bagi mengukur prestasi pekerja. Proses pengukuran sebegini berkemungkinan akan menghasilkan korelasi yang silap. Dengan lain perkataan, Dubinsky menganggap tahap kebolehpercayaan terhadap perkaitan antara kepimpinan LMX dengan prestasi dalam kajian mereka adalah kurang.

Daripada apa yang dikemukakan oleh pengkaji di atas, kelihatan bahawa "*in group*" dan "*out group*" wujud ekoran daripada tingkahlaku pemimpin yang memberi layanan berbeza terhadap subordinat. Walaupun kepimpinan jenis ini memberi kelebihan tertentu, khususnya terhadap ahli "*in group*", tetapi pengamalannya terdedah kepada unsur ketidakadilan. Perkaitan antara teori ini dengan tahap prestasi subordinat juga masih samar dan masih kurang dikaji. Kerana itu, usaha untuk melihat kesan kepimpinan L.M.X ke atas prestasi pekerja khususnya para guru, melalui sudut pandangan guru sendiri adalah relevan.

1.2 PENYATAAN MASALAH

Prestasi kerja merupakan elemen yang penting dalam keberkesanan organisasi. Ia menjadi faktor seseorang pekerja untuk meningkatkan daya usaha dan menjadi penanda aras samada mereka telah menunaikan tanggungjawab mereka terhadap organisasi secara berkualiti atau sebaliknya. (Sims dan Szilagy, 1976); (Sulaiman Hashim, 1982).

Tahap Prestasi subordinat dipengaruhi oleh banyak faktor. Antara yang terpenting ialah corak kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin mereka. Rousseau (1995) menyifatkan kepimpinan sebagai sebuah kontrak berbentuk psikologi antara pemimpin dan pengikut. Ia melibatkan satu hubungan dyad yang akhirnya melahirkan kesan tertentu khususnya prestasi kerja. Dalam konteks sekolah, pemimpinnya ialah pengetua. Fokus harus diberi kepadanya kerana tingkah laku dan gaya kepimpinan mereka sebenarnya boleh mempengaruhi prestasi guru di sekolah (Zaidatol Akmaliah, 2002)

Para pengkaji telah membincangkan banyak teori kepimpinan, tetapi Bratton (2005) mengatakan teori LMX adalah lebih kontemporari dan mempunyai keistimewaan yang tersendiri. Teori ini melihat kepimpinan sebagai satu proses yang berpusatkan perhubungan antara pemimpin dan pengikut. Jika tahap hubungan ini tinggi, ia akan melahirkan kesan yang positif kepada pekerja dan organisasi seperti menghilangkan kelesuan kerja dan meningkatkan komitmen serta keinginan untuk menerima lebih tugas (Liden, 1993). Ia juga akan meningkatkan kesetiaan pekerja serta tahap prestasi mereka (Du Brin, 1998).

Namun, dari sudut lain, teori LMX ini mendapat kritikan tertentu. Antaranya ia dikatakan gagal menjelaskan bagaimana proses pembinaan hubungan LMX yang tinggi berlaku, pengamalannya boleh mewujudkan kelompok pengikut yang pasif dan berprestasi rendah, tidak selari dengan norma kesaksamaan dan konsep keadilan organisasi serta membuka ruang kepada perlakuan bias terhadap subordinat dan menimbulkan stress di kalangan pekerja.(Yukl, 1994), (Ghee Soon Lim, 2004), (Kabanoff, 1991), (Meindl, 1989), (Vechio, 1997), (Bratton, 2005) dan (Nelson, 1998).

Memandangkan terdapat perbezaan pendapat antara para pengkaji kepimpinan mengenai teori ini, maka adalah wajar satu kajian lanjut dilakukan mengenainya. Penulis memilih untuk mengkaji perkaitan bentuk kepimpinan ini dengan prestasi pekerja, mengikut pandangan pekerja sendiri kerana ia merupakan bidang yang yang dianggap sebagai "masih kurang dikaji". Lebih-lebih lagi setakat ini hasil kajian menunjukkan korelasi perkaitannya adalah rendah dan kebanyakan pengkaji cenderung menggunakan "rating" yang dibuat oleh pemimpin dalam mengukur prestasi pekerja mereka (Lussier & Achua, 2004).

1.3 MATLAMAT KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana tingkahlaku kepimpinan LMX boleh mempengaruhi prestasi kerja guru dalam organisasi sekolah.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Secara khusus, objektif kajian ini bertujuan untuk :-

- 1.4.1 Mengenalpasti tahap kepimpinan LMX di sekolah-sekolah dalam daerah Tanah Merah dan Jeli
- 1.4.2 Mengenalpasti hubungan antara tahap kepimpinan LMX dengan tahap prestasi kerja guru-guru sekolah
- 1.4.3 Melihat perbezaan signifikan antara elemen dalam *In Group* dan *Out Group* dengan tahap prestasi guru.

1.5 HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis kajian 1: Terdapat tahap hubungan LMX yang berbeza di kalangan guru-guru sekolah dalam daerah Tanah Merah-Jeli dengan pemimpin mereka.

Hipotesis kajian 2: Terdapat hubungan signifikan antara tahap hubungan LMX dengan tahap prestasi kerja guru.

Hipotesis kajian 3: Terdapat hubungan signifikan antara kumpulan *In Group* dan *Out Group* dengan tahap prestasi kerja guru.

Hipotesis kajian 4: Terdapat perbezaan signifikan antara elemen dalam *In Group* dan *Out Group* dengan tahap prestasi guru

1.6 SKOP KAJIAN

Walaupun kajian ini membincangkan soal yang besar, rumit dan kompleks, iaitu mengenai konsep kepimpinan, namun ia hanya dibataskan kepada unsur LMX sahaja. Fokus kajian pula ialah menentukan samaada bentuk kepimpinan ini wujud ataupun tidak serta hubungannya dengan prestasi kerja para guru. Walaubagaimanapun, kewujudan kesan-kesan lain terhadap amalan kepimpinan L.M.X tidak diabaikan dan akan dibincangkan bersama dalam bahagian rumusan.

Hanya sekolah rendah kebangsaan dan sekolah menengah kebangsaan (harian) dalam daerah Tanah Merah-Jeli sahaja yang terlibat dalam kajian ini. Kesemuanya berjumlah 35 buah sekolah. Sekolah Menengah Teknik dan sekolah rendah jenis kebangsaan serta Maktab Rendah Sains Mara tidak terlibat dalam kajian ini.

Pemilihan sekolah dalam daerah ini adalah kerana ia mempunyai beberapa ciri menarik iaitu:-

- a) Sekolah-sekolah ini terletak dalam lokasi yang luas dan bertabur. Ada yang boleh dianggap sebagai sekolah dalam bandar, pinggir bandar dan luar bandar.

b) Sekolah tersebut mempunyai usia penubuhan yang pelbagai

c) Prestasi keputusan peperiksaan P.M.R dan S.P.M tiga tahun terakhir yang pelbagai.

Ada sekolah yang keputusan peperiksaannya terus meningkat, meningkat dan menurun, menurun dan meningkat dan ada yang terus menurun.

Kepelbagaian ciri yang dimiliki oleh sekolah-sekolah tersebut menjadi asas kenapa ia dipilih sebagai subjek kajian, dengan gaya kepimpinan LMX dalam amalan pentadbiran di sekolah serta hubungannya dengan prestasi kerja guru sebagai fokus utama.

1.7 BATASAN KAJIAN

Persampelan hanya terbatas kepada guru-guru sekolah menengah kebangsaan dan sekolah rendah kebangsaan sahaja. Hasil dan penemuan dalam kajian ini mungkin tidak boleh digeneralisasikan kepada guru di sekolah jenis kebangsaan, teknik atau MRSM serta kakitangan bukan guru di sekolah. Kaedah kajian ini banyak tertumpu kepada borang soal-selidik. Keesahan dan kebolehpercayaan kajian amat bergantung kepada kejujuran serta keikhlasan jawapan atau maklumat yang diberikan oleh responden.

Maklumat yang dikumpul pula hanya dari pihak pekerja sahaja. Pandangan dari pihak pemimpin berkaitan bentuk kepimpinan mereka tidak diambil. Kerana itu

mungkin wujud ketidaksamaan antara niat pemimpin dengan persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan yang dikaji.

Dalam proses menyiapkan kajian pengkaji menghadapi beberapa kesukaran tertentu. Antaranya ialah kesulitan untuk mengedar dan mendapatkan balik borang soal selidik kerana ia meliputi kawasan yang luas iaitu merangkumi keseluruhan daerah Tanah Merah-Jeli khususnya apabila melibatkan sekolah-sekolah rendah yang mempunyai jarak yang jauh.

1.8 KEPENTINGAN KAJIAN

1.8.1 Dari segi ilmiah.

Kajian ini diharap dapat menambah sedikit kefahaman mengenai satu bentuk kepimpinan yang agak jarang dibincangkan berbanding bentuk-bentuk kepimpinan yang lain.

1.8.2 Dari segi gunaan

Adalah diharapkan agar hasil daripada keputusan kajian yang dilakukan ini dapat memberi kesedaran bahawa tingkah laku serta gaya kepimpinan seseorang ketua adalah penting dan amat berpengaruh terhadap pekerja bawahan. Pemimpin perlu tahu bahawa emosi, prestasi dan kesungguhan kerja para subordinat adalah berkait rapat dengan amalan kepimpinan mereka.

Diharapkan juga daripada kajian ini, akan wujud kesedaran bahawa amalan berpuak-puak akan memberi kesan tertentu yang boleh mempengaruhi keseimbangan dalam organisasi.

Semoga melalui kajian ini, akan memberi manfaat kepada para pemimpin untuk memilih apakah bentuk amalan kepimpinan yang sesuai untuk diamalkan dalam organisasi mereka.

1.9 DEFINISI ISTILAH

Dalam kajian ini, kepimpinan menjadi pemboleh ubah bebas. Jenis kepimpinan yang dipilih ialah kepimpinan LMX berdasarkan teori yang dibangunkan oleh Graen dan rakan-rakan. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), banyak kajian terkini mengenai kepimpinan LMX lebih menjurus kepada melihat hubungan antara teori kepimpinan jenis ini dengan keberkesanan organisasi. Secara spesifiknya ia lebih tertumpu kepada usaha menilai sejauh mana kualiti L.M.X memberi kesan positif kepada pemimpin, pengikut, kumpulan dan kepada organisasi secara umumnya. Untuk lebih memahami istilah-istilah yang diguna dalam kajian ini, berikut dibincangkan secara ringkas beberapa konsep yang dianggap penting.

1.9.1 Definisi Operasi

1.9.1(a) Kesan

Kesan ialah sesuatu yang timbul daripada sesuatu kejadian (keadaan, perbuatan, tindakan dan lain-lain). Ia juga bermaksud kesudahan (hasil, akibat) daripada sesuatu. Dalam kajian ini, kesan ialah hasil atau akibat yang timbul atau terjadi ekoran daripada pengamalan gaya kepimpinan LMX oleh pemimpin (pengetua) terhadap guru-guru mereka. Kesan yang cuba dilihat ialah kesan dari sudut prestasi kerja.

1.9.1(b) Prestasi Kerja

Prestasi kerja ialah keupayaan pekerja menyempurnakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Ia merangkumi pekerjaan dan hasil daripada daya usaha. Dalam kajian ini, prestasi kerja merujuk kepada hasil pencapaian kerja guru di sekolah. Hasil yang akan dinilai adalah merujuk kepada aspek-aspek yang terdapat dalam penilaian prrestasi Sistem Saraan Malaysia.

1.9.1(c) Guru

Guru bermaksud orang yang mengajar, pendidik, pengajar atau pengasuh. Dalam kajian ini, guru ialah individu atau tenaga pengajar yang mempunyai tauliah, Mereka dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan dan berkhidmat di sekolah menengah dan sekolah rendah daerah Tanah Merah- Jeli.

1.10 RUMUSAN

Bab ini merangkumi latar belakang, pernyataan masalah, matlamat, objektif, hipotesis, skop, batasan serta kepentingan kajian dan definisi istilah. Ia bertujuan untuk memberi gambaran keseluruhan kepada persoalan yang hendak dikaji. Perbincangan banyak menyentuh mengenai faktor prestasi sesebuah organisasi khususnya berkaitan dengan kepimpinan. Bentuk kepimpinan LMX dan kesannya menjadi fokus dalam bab ini. Bab ini juga berperanan membentuk halatuju keseluruhan kajian yang hendak dilakukan.