

Kaitan Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia di Daerah Kluang

Mohamed Najib Abdul Ghafar¹ & Tay Siok Beng¹

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

Abstrak: Penyelidikan kuantitatif ini bertujuan melihat kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Bagi mengukur kepimpinan kerja berpasukan, soal selidik Teamwork KSA (Stevens, 1993) yang telah digunakan oleh Shamsuddin (2002) dan telah diubahsuai serta Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966) telah digunakan. Kajian rintis melibatkan 25 orang ketua panitia di SMK Canossian Convent, Kluang, Johor telah dijalankan bagi menentukan konsistensi dalaman instrumen. Seramai 300 responden dari 20 buah sekolah menengah di daerah Kluang yang terlibat dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan kerja berpasukan pengetua berada pada tahap sederhana tinggi. Daripada kelima-lima ciri kepimpinan kerja berpasukan, ciri komunikasi adalah tertinggi, nilai min 3.72. Diikuti oleh ciri penetapan matlamat dan pengurusan prestasi, nilai min 3.70, penyelesaian masalah secara kolaboratif (3.60), penyelesaian konflik (3.45) dan perancangan dan penyelarasan tugas (3.39). Dapatan kajian menunjukkan terdapat kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Katakunci: *Kepimpinan, kerja berpasukan, pengetua, kepuasan kerja, ketua panitia*

Abstract: The purpose of this study was to investigate the relationship between teamwork leadership among principals and the job satisfaction of the head of panels in Kluang, Johor. Two sets of questionnaires were modified from Teamwork KSA Test (Stevens, 1993) used by Shamsuddin (2002) and the Theory Two Factor founded by Herzberg (1966). A number of 25 head of panels from SMK Canossian Convent, Kluang, Johor were involved in the pilot study to determine the instrument internal consistency which showed a high level of reliability with the Alpha Cronbach value of 0.9728. 300 head of panels from 20 secondary schools in the district of Kluang were involved in this study. The research findings revealed that the teamwork leader possessed relatively average high level of Teamwork KSA. From five aspects teamwork leadership, the communication aspect showed a mean of 3.70, followed by aspect goal setting and performance management (3.70), aspect collaborative problem solving (3.60), conflict resolution (3.45) and planning and task coordination (3.39). Another finding showed that the teamwork leadership among principals were significantly related with job satisfaction of head of panels.

Keywords: *Leadership, teamwork, principals, job satisfaction, head of panels*

1.0 PENGENALAN

Pendidikan di Malaysia telah mengalami dan menghadapi pelbagai perubahan dari segi kurikulum, kaedah pengajaran dan kegiatan kokurikulum, sebagai usaha menyahut harapan masyarakat dan negara yang semakin mencabar. Oleh itu, kepemimpinan pengetua adalah penting bagi memastikan kejayaan dan kecemerlangan pengurusan sekolah. Peranan utama pengetua sekolah adalah sebagai pentadbir, pengurus dan pemimpin. Sebagai seorang ketua dalam organisasi sekolah, yang dilantik secara formal, pengetua diharapkan dapat menjalankan fungsi dan tugas yang telah diamanahkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dengan berkesan.

Hussein (1993) menyatakan kebanyakan kajian mengenai sekolah efektif menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak dalam tangan pengetua. Levin dan Lockheed (1991) dan Edmonds (1987) membuktikan bahawa “... *principals can make a difference*”. Oleh itu, pengetua juga boleh menjadikan guru-guru sebagai pemimpin yang berjaya di sekolah.” Bagi mencapai tujuan ini, kepimpinan pengetua perlu berlandaskan pada faktor wawasan sekolah, kemahiran, kualiti peribadi, kepemimpinan kurikulum, program atau

kursus kepimpinan, ilmu pengetahuan, budaya sekolah yang positif, daya kreativiti, motivasi, kerja berpasukan, pembangunan staf dan *benchmark*.

Dalam pengurusan sekolah, proses penyelesaian masalah dan membuat keputusan tidak lagi hanya tertumpu kepada pengurusan atasan, sebaliknya pasukan kerja diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dalam organisasi dan membuat keputusan tertentu terutama yang melibatkan operasi kerja bagi memastikan matlamat pasukan kerja dan organisasi tercapai (Lussier & Achua, 2000). Oleh itu, kerja berpasukan sangat penting untuk mencapai kejayaan organisasi di akhir-akhir ini. Visi, misi dan wawasan sesebuah organisasi akan dapat dicapai dengan efektif melalui kerja berpasukan.

2.0 LATAR BELAKANG MASALAH

Menurut Burnham (1997) dalam Tengku Abd. Aziz (2004), pasukan yang berkesan sudah mula dianggap sebagai salah satu ciri penting organisasi kualiti dan mungkin menjadi faktor utama melaksanakan perubahan sesebuah organisasi. Beliau menyatakan lagi walaupun kebanyakan penekanan ke atas kerja berpasukan menjadi perkara biasa dalam tulisan pengurusan, sekolah nampaknya enggan membentuk organisasi berasaskan pasukan. Keadaan ini berpunca daripada faktor-faktor yang berkaitan. Faktor tersebut adalah struktur organisasi dan corak kerjaya pendidikan yang berbentuk hierarki. Selain daripada itu, konsep autonomi profesional menguatkan lagi alasan bekerja seorang diri dan perasaan tanggungjawab peribadi.

Manakala Shamsuddin (2002) menyatakan amalan pengurusan di sekolah kurang pentingkan kerja berpasukan. Biasanya pasukan atau kumpulan yang wujud di sekolah adalah lebih ke arah bentuk pasukan fungsi. Kumpulan tersebut wujud adalah untuk memenuhi tuntutan struktur organisasi. Di antaranya adalah seperti panitia mata pelajaran, bidang mata pelajaran atau dalam bentuk jawatan kuasa, unit hal ehwal pelajar, majlis sukan sekolah dan sebagainya. Oleh yang demikian, guru-guru di sekolah menjalankan tugas masing-masing sahaja tanpa ada semangat kerja berpasukan.

Jadual 1 di bawah menunjukkan dapatan kajian yang dibuat oleh *Creative Education Foundation* (1990) yang dijalankan ke atas 500 syarikat di Amerika tentang perbezaan kemahiran yang diperlukan pada era komunikasi kini berbanding pada era industri 1970.

Jadual 1: Perbandingan kemahiran yang perlu berdasarkan keutamaan (*Creative Education Foundation*, 1990)

Bil	Kemahiran Yang Diperlukan	2000	1970
1	Kerja Berpasukan	1	10
2	Penyelesaian Masalah	2	12
3	Kemahiran Interpersonal	3	13
4	Komunikasi Lisan	4	4
5	Kemahiran Mendengar	5	5
6	Pembangunan Kerjaya Individu	6	6
7	Pemikiran Kreatif	7	7
8	Kepimpinan	8	8
9	Penetapan Matlamat	9	9
10	Kemahiran Menulis	10	10
11	Keberkesanan Organisasi	11	11
12	Kemahiran Mengira	12	2

Berdasarkan kajian tersebut, pada era industri 1970, kerja berpasukan merupakan kemahiran yang kurang penting dan menduduki tempat kesepuluh. Manakala pada tahun 2000, kerja berpasukan merupakan kemahiran yang terpenting berbanding dengan kemahiran-kemahiran yang lain. Perubahan tersebut menunjukkan kepentingan kerja berpasukan pada tahun 2000. Oleh itu, kemahiran dan pengetahuan kerja berpasukan perlu disalurkan kepada pemimpin pasukan kerja dan bakal pemimpin pasukan kerja. Ini bertujuan memanfaatkan warga sekolah demi melancarkan pelaksanaan program atau menjalankan aktiviti jawatankuasa.

Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Seseorang akan berasa puas hati apabila faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik dapat dipenuhi. Di sekolah, ketidakpuasan kerja yang dialami guru-guru akan menimbulkan sikap-sikap negatif. Di antara sikap-sikap negatif adalah seperti cepat marah, tidak suka pekerjaannya dan tidak suka ke sekolah. Sikap-sikap negatif yang berlanjutan akan mengakibatkan ketegangan mental dan fizikal guruguru. Kepuasan kerja ketua panitia penting dalam penentuan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

3.0 PERNYATAAN MASALAH

Penyelidikan ini menguji kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di daerah Kluang, Johor. Kepimpinan kerja berpasukan ini menggunakan Teamwork KSA Test (Stevens, 1993) yang telah digunakan oleh Shamsuddin (2002) dalam kajian penyelidikannya dan telah diubahsuai oleh penyelidik. Manakala kepuasan kerja ketua panitia menggunakan Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966).

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian adalah seperti berikut:

- i. Mengenal pasti tahap kepimpinan kerja berpasukan pengetua berdasarkan persepsi ketua panitia.
- ii. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja ketua panitia dalam kepimpinan kerja berpasukan.
- iii. Meninjau kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia.

5.0 KERANGKA KAJIAN



Rajah 1: Kerangka konsep kajian

Kerangka konsep kajian bagi penyelidikan ini dapat digambarkan dalam Rajah 1. Berdasarkan kerangka kajian tersebut, dua aspek penting yang dikaji dalam penyelidikan ini ialah kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia. Dalam aspek kepimpinan kerja berpasukan pengetua terdapat ciri-ciri kerja berpasukan pengetua, penyelesaian masalah secara kolaboratif, penyaluran komunikasi, penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dan perancangan dan penyelarasan tugas.

Manakala ciri-ciri kepuasan kerja panitia pula termasuklah kualiti penyeliaan, gaji, polisi syarikat, persekitaran fizikal, hubungan antara rakan kerja, peluang kenaikan pangkat, peluang memajukan diri, pengiktirafan, tanggungjawab kerja dan pencapaian kerja. Penyelidikan ini akan menguji samada kepimpinan kerja berpasukan pengetua akan menentukan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah.

6.0 SOROTAN KAJIAN

6.1 Konsep Kerja Pasukan

Menurut Zainal Ariffin (1998), pasukan diertikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bersandaran, yang berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai matlamat secara kolektif. Pasukan atau kumpulan kerja ini wujud dalam pelbagai bentuk, sama ada formal atau tidak formal, sementara atau berkekalan, daripada jabatan yang sama atau berlainan jabatan dan lain-lain kumpulan individu dalam sesebuah organisasi. Manakala Ahmad Fadzli (2004) menyatakan sebuah pasukan bekerja secara kolektif, dengan suasana kerjasama yang bebas. Mereka tidak dikongkong, sebaliknya mempunyai sejumlah autoriti dan kuasa yang mencukupi untuk bekerja dengan selesa. Mereka juga berkomunikasi secara terbuka dan jelas dan komunikasi seperti ini menjadi salah satu tabiat kerja yang penting.

6.2 Perlaksanaan Kerja Berpasukan di Sekolah

Menurut Mohamad Najib (2007), komponen sistem sekolah mempunyai fungsi-fungsi yang terarah ke satu matlamat yang telah ditentukan oleh pemimpin dan pentadbirnya. Matlamat sistem tersebut bertujuan untuk mencapai kecemerlangan pendidikan negara agar dapat melahirkan para pemimpin dan tenaga pakar untuk membangunkan negara. Rajah 2.3 menunjukkan perlaksanaan kerja berpasukan dalam sistem sekolah. Pihak pengurusan di

sekolah telah lama mengamalkan cara kerja berpasukan, tetapi ramai guru tidak menyedari. Pihak kerajaan terutamanya Kementerian Pendidikan menggalakkan amalan pengurusan kualiti secara menyeluruh dalam semua sektor untuk mempertingkatkan produktiviti dan kualiti.

Di sekolah, biasanya kerja secara berpasukan diadakan dalam bentuk jawatankuasa yang kebiasaannya terdiri daripada guru penolong kanan, guru-guru kanan mata pelajaran, ketua panitia dan guru-guru mata pelajaran bagi membantu pengetua. Setiap pasukan atau jawatankuasa yang ditubuhkan mempunyai objektif masing-masing. Ahli jawatankuasa memainkan berperanan penting dalam mempertingkatkan mutu sekolah secara keseluruhannya. Jawatankuasa yang biasa bekerja secara pasukan adalah seperti berikut:

i. Jawatankuasa Induk Kurikulum

Jawatankuasa ini adalah jawatankuasa yang mempunyai kuasa yang tertinggi sekali dalam proses pembentukan sesi akademik di sekolah. Jawatankuasa ini bertugas membuat dasar, menyelia dan menilai program, merancang, menyelia dan menilai program peningkatan akademik, merancang dan melaksanakan program kecemerlangan akademik dan membuat analisis dan pemantauan. Tugas ini dipertanggungjawabkan kepada Guru Penolong Kurikulum. Kebiasaannya ahli adalah terdiri daripada guru-guru kanan, ketua panitia dan guru-guru yang berpengalaman dan berpengaruh. Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk menyelaras kerja antara semua jawatankuasa lain iaitu ketua-ketua panitia setiap mata pelajaran. Dengan ini, faktor keselarasan tugas ahli dapat dilakukan dengan cepat dan lebih bersepadu.

ii. Jawatankuasa Hal Ehwal Pelajar

Menurut Mohamad Najib (2007), pengurusan pelajar di sekolah dilaksanakan dengan kaedah yang tersusun untuk memastikan sesebuah sekolah memenuhi ciri-ciri institusi yang berjaya dalam bidang akademik dan kokurikulum. Pengurusan pelajar adalah proses mengendalikan sumber manusia dan fizikal dengan tujuan untuk mencapai matlamat pada tahap yang memuaskan. Tugas ini dipertanggungjawabkan kepada Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Pelajar. Biasanya Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Pelajar bekerjasama secara berpasukan dengan Jawatan Kuasa Skim Bantuan Buku Teks, Biasiswa, Displin Pelajar dan sebagainya bagi memanfaatkan warga sekolah.

6.3 Teamwork KSA

Instrumen Teamwork KSA dalam Shamsuddin (2002) diperkenalkan oleh Stevens (1993). Stevens (1993) telah memperkenalkan satu bentuk kaedah untuk menilai keberkesanan seseorang pemimpin pasukan melalui kerangka konsep "*teamwork required knowledge, skills, and abilities*" (*Teamwork KSA*). Instrumen Teamwork KSA memberi lebih tumpuan dan penekanan kepada tiga aspek iaitu penilaian kebolehan pemimpin pasukan, penilaian tahap kepimpinan individu pemimpin pasukan dan penilaian ke atas Teamwork KSA. Aspek-aspek tersebut diuraikan seperti yang berikut:

i. Penilaian Kebolehan Pemimpin Pasukan

Aspek kebolehan pemimpin diberikan lebih tumpuan dalam penilaian Teamwork KSA berbanding trait personaliti yang biasa digunakan untuk menilai keberkesanan pemimpin pasukan. Ini disebabkan walaupun dapatan dari beberapa kajian menunjukkan bahawa trait personaliti mempunyai kebolehpercayaan yang agak tinggi untuk menilai keberkesanan pemimpin (Barrick & Mount, 1991).

ii. Penilaian Tahap Kepimpinan Individu Pemimpin Pasukan

Menurut Shamsuddin (2002), penilaian kepimpinan individu pemimpin pasukan adalah penting bagi memastikan ahli pasukan dapat bimbingan yang sewajarnya dari ketua mereka supaya mereka dapat bekerja dengan lebih berkesan dalam pasukan. Oleh itu aspek kepimpinan individu pemimpin pasukan diberi lebih tumpuan dalam penilaian ini berbanding tahap kepimpinan ahli-ahli kumpulan.

iii. Penilaian Ke Atas Teamwork KSA

Menurut Stevens dan Champion (1994) dalam Shamsuddin (2002), aspek penilaian ke atas Teamwork KSA diberi lebih penekanan berbanding Taskwork KSA atau Technical-Related KSA. Ini disebabkan walaupun Taskwork KSA adalah penting untuk 'teamwork', namun ia bukanlah sesuatu yang unik untuk 'team settings'. Kajian Stevens dan Champion (1994) dalam Shamsuddin (2002) juga mendapati bahawa aspek penilaian Teamwork KSA berbanding Taskwork KSA masih boleh dikembangkan lagi oleh mana-mana teori tentang prestasi kerja). Walaupun demikian, terdapat beberapa kajian yang menyentuh aspek yang disebutkan di atas.

Kajian Borman dan Motowildo (1993) telah mengenalpasti perbezaan di antara "contextual performance" dan "task performance". Borman dan Motowildo (1993) mengatakan bahawa "contextual performance" adalah tingkahlaku dalam konteks sosial, psikologikal, dan organisasi (termasuk tingkahlaku bekerja dalam pasukan) yang dapat menyokong kepada peningkatan prestasi kerja.

6.4 Kepuasan Kerja

Menurut Mohamad Najib (2007), pengayaan kerja adalah berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg atau Teori Pendorong Kesihatan. Mohamad Najib (2007) menyatakan pengayaan kerja adalah perluasan kerja secara menegak dengan meningkatkan tanggungjawab dalam perancangan dan penilaian. Mengikut Herzberg (1966), faktor pengayaan kerja, ganjaran, pengurusan yang baik dan perhubungan antara pekerja akan memberi kepuasan kerja. Teori Dua Faktor Herzberg menerangkan motivasi pekerja dalam dua bentuk iaitu faktor pendorong atau 'motivator factor' dan faktor kebersihan atau 'hygiene factor'. Oleh itu, pemusatannya lebih tertumpu kepada persekitaran tempat kerja dalam aspek penentuan kepuasan kerja.

Menurut Mohamad Najib (2007), faktor kebersihan atau 'hygiene factor' adalah untuk menghapuskan penyakit berbahaya dari persekitaran manusia. Faktor kebersihan atau 'hygiene factor' termasuklah penyeliaan, gaji, hubungan interpersonal, dasar organisasi, jaminan kerja, persekitaran fizikal dan keselamatan. Mohamad Najib (2007) menyatakan bahawa faktor kesihatan boleh mengurangkan ketidakpuasan hati sahaja dan tidak meningkatkan motivasi.

Manakala faktor pendorong atau 'motivator factor' meliputi pencapaian, peluang kenaikan pangkat, peluang memajukan diri, pengiktirafan, penghargaan, peranan dan tanggungjawab kerja. Faktor-faktor ini akan meningkatkan kepuasasn kerja seterusnya meningkatkan motivasi pekerja dan prestasi pekerja. Teori Herzberg menjelaskan bahawa kepuasan dan ketidakpuasan bekerja adalah dua perkara yang berlainan. Ini disebabkan faktor-faktor yang berlainan yang terdapat dalam persekitaran kerja. Ini dapat digambarkan melalui Rajah 3.



Rajah 3: Faktor Kebersihan atau '*Hygiene Factor*' dan Faktor Pendorong atau '*Motivator Factor*' dalam Teori Herzberg
(Sumber: Gray & Starke (1977). *Organization Behaviour Concepts And Applications*. Dalam Roslan (2004))

7.0 METOD

7.1 Reka Bentuk

Kajian ini berbentuk tinjauan yang bersifat kuantitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai alatan kajian. Ini disebabkan kaedah berbentuk tinjauan digunakan dalam kajian ini kerana kaedah ini dapat menerangkan sesuatu masalah atau fenomena yang sedang terjadi dengan jelas (Mohd. Najib, 2003). Dalam masa yang sama, dapat mengambil data dalam satu masa tertentu, berdasarkan rentasan kajian (Mohd. Najib, 2003).

Kaedah tinjauan mengubahsuai soal selidik Teamwork KSA dalam Shamsuddin (2002) dan kepuasan kerja dari Model Teori Dua Faktor Herzberg. Responden telah diberi masa seminggu untuk menjawab soal selidik yang diedarkan. Akhirnya soal selidik tersebut dikumpul kembali untuk dianalisa bagi tujuan penyelidikan ini. Oleh yang demikian, penggunaan soal selidik adalah sesuai kerana ianya mudah ditadbir dan senang dianalisis dengan menggunakan statistik. Tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan data kuantitatif dari ketua panitia tentang kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah-sekolah menengah di daerah Kluang, Johor.

7.2 Populasi dan Pensampelan Kajian

Menurut Mohd. Najib (2003), persampelan rawak adalah penyelidik mengenalpasti responden dan menghantar soal selidik kepada setiap responden yang dikenalpasti dengan membuat pemilihan secara rawak. Populasi kajian ini adalah terdiri dari ketua panitia yang berkhidmat di 20 buah sekolah menengah dalam daerah Kluang, Johor. Dianggarkan lebih kurang 400 orang ketua panitia bagi daerah Kluang yang dipilih.

Di antara sekolah-sekolah menengah dalam daerah Kluang yang terlibat adalah seperti berikut:

Jadual 2: Senarai nama sekolah daripada Pejabat Pelajaran Daerah Kluang, Johor

Bil	Nama Sekolah	Bil. Sampel
1	Sekolah Menengah Kebangsaan Layang-layang	20
2	Sekolah Menengah Kebangsaan Jalan Mengkibol	20
3	Sekolah Menengah Kebangsaan Tun Hussein Onn	20
4	Sekolah Menengah Kebangsaan Kahang	20
5	Sekolah Menengah Kebangsaan Sultan Abdul Jalil	20
6	Sekolah Menengah Kebangsaan (Felda) Kahang Timur	20
7	Sekolah Menengah Kebangsaan LKTP Belitong	20
8	Sekolah Menengah Kebangsaan Taman Kluang Barat	20
9	Sekolah Menengah Kebangsaan Simpang Rengam	20
10	Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Intan	20
11	Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar T6	20
12	Sekolah Menengah Kebangsaan Jalan Kota Tinggi	20
13	Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Lalang	20
14	Sekolah Menengah Kebangsaan Taman Seri Kluang	20
15	Sekolah Menengah Kebangsaan Tinggi Kluang	20
16	Sekolah Menengah Kebangsaan Tengku Aris Bendahara	20
17	Sekolah Menengah Kebangsaan Canossian Convent	20
18	Sekolah Menengah Kebangsaan Dato Hj Hassan Yunos	20
19	Sekolah Menengah Kebangsaan Paloh	20
20	Sekolah Menengah Kebangsaan Dato' Abd Rahman Andak	20
Jumlah Sampel		400

Berdasarkan Jadual 2, terdapat 20 buah sekolah di daerah Kluang yang terlibat dalam kajian ini. Dianggarkan lebih kurang 20 orang ketua panitia mata pelajaran bagi setiap sekolah yang dipilih. Oleh yang demikian, sampel kajian adalah seramai 400 orang.

7.3 Instrumen Kajian

Soal selidik merupakan instrumen yang digunakan untuk mengumpul data dalam penyelidikan ini. Menurut Mohd. Najib (2003), terdapat empat kriteria utama dalam pembinaan soal selidik, iaitu keobjektifan, kesahan, kebolehpercayaan dan kepenggunaan. Dalam membina soal selidik, keempat-empat kriteria ini perlu dipatuhi.

Soal selidik kajian ini terdiri daripada tiga bahagian, iaitu Bahagian A, Bahagian B dan bahagian C. Bahagian A ini mengandungi soalan-soalan demografi. Bahagian B dan C menggunakan pemeringkatan Skala Likert Lima Mata. Setiap item soalan mengandungi lima pilihan jawapan dari sangat tidak setuju untuk skala satu hinggalah sangat setuju untuk skala lima. Jadual 3 menunjukkan pengukuran bagi item-item dalam soal selidik. Melalui skala lima mata ini jawapan-jawapan telah disediakan dan responden hanya memilih jawapan yang paling sesuai bagi dirinya.

Jadual 3: Skala instrumen soal selidik kajian berdasarkan aras keamatan

Aras Keamatan	Singkatan	Skala
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Tidak Pasti	TP	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

7.4 Prosedur Kajian

Menurut Mohd. Najib (2003), pengkaji perlu menyediakan kalendar kajian termasuk tempoh mengutip data dan bila tarikh akhir untuk terima soal selidik. Oleh itu, takwim penyelidikan dirangka. Bermula pada bulan Januari 2007 telah membina cadangan kerja iaitu kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia. Kemudian mendapatkan bahan untuk sorotan

penulisan pada Februari hingga Mac 2007 di perpustakaan dan melalui internet. Setelah mendapat sorotan penulisan, maka membina soal selidik untuk penyelidikan.

Menurut Mohd. Najib (2003), sorotan penulisan perlu dikaitkan dengan struktur dan pernyataan item dalam soal selidik. Oleh itu, soal selidik dibina pada bulan April 2007. Soal selidik adalah merujuk Instrumen Teamwork KSA Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002) dan diubahsuai. Manakala item soal selidik kepuasan kerja dibina berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg iaitu faktor pendorong datau 'motivator factor' dan faktor kebersihan atau 'hygiene factor'. Dalam membina soal selidik telah mematuhi kriteria keobjektifan, kesahan, kebolehpercayaan dan kepenggunaan. Oleh itu, soalan Skala Likert Lima Mata telah digunakan dalam soal selidik. Mohd. Najib (2003) menyatakan soalan jenis Likert sangat popular dalam soal selidik kerana ia mudah ditadbir dan mempunyai format yang memudahkan data dianalisis.

Pada bulan Mei 2007, soal selidik yang dibina digunakan untuk kajian rintis di Sekolah Menengah Canossian Convent Kluang, Johor yang melibatkan 25 orang ketua panitia. Menurut Mohd Najib (2003), tujuan utama kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Mohd Najib (2003) menyatakan jumlah responden seramai 15 – 20 orang telah mencukupi untuk analisis kesahan luaran dan indeks kebolehpercayaan. Pada bulan Jun 2007, data tersebut dianalisis dengan menggunakan program perisian komputer '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS) versi 11.5.

Mohd Najib (2003) menyatakan jika nilai alpha yang diperolehi kurang daripada 0.8, maka perlu membaca semula item dan mengenal pasti item yang berbeza daripada item lain dan ubah suai item tersebut. Pengkaji memohon surat kebenaran dari Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Pendidikan di Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, menghubungi Pejabat Pelajaran Daerah Kluang dan sekolah-sekolah menengah untuk kutipan data dan mendapatkan kebenaran terlebih dahulu. Seterusnya pada bulan Julai 2007 telah menjalankan kajian sebenar di 20 buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Kluang, Johor.

Dianggarkan lebih kurang 20 orang ketua panitia mata pelajaran bagi setiap sekolah yang dipilih. Oleh yang demikian, sampel kajian adalah seramai 400 orang ketua panitia. Penyelidikan ini adalah persampelan secara rawak mudah. Pengkaji telah menyediakan sampul surat yang beralamat sendiri dan bersetem bagi menggalakan responden menghantar jumlah kembalian yang tinggi. Setelah 2 minggu, pengkaji mengirim surat tambahan sebagai susulan dan rayuan kepada sekolah yang belum memberikan maklum balas. Menurut Mohd.

Najib (2003), usaha ini, dianggap penting supaya kaedah persampelan untuk mendapatkan perwakilan data tidak menurun ke tahap paling rendah.

Pada bulan Ogos 2007, setelah set soal selidik dikumpulkan, pengkaji menyemak setiap kembalian untuk memastikan segala item dijawab atau dipenuhi oleh responden. Menurut Mohd. Najib (2003), sekiranya banyak item tentang pemboleh ubah yang berkaitan dengan objektif kajian tidak lengkap seperti separuh sahaja diisi, maka berhak menolak kembalian tersebut dan tidak dianalisis sebagai 'masalah teknikal'. Sebelum menulis laporan kajian pada bulan September 2007, pengkaji melakukan proses suntingan dan pengekodan, tentukan jadual sebenar, dan analisis data.

7.5 Kajian Rintis

Kajian rintis bagi penyelidikan ini telah dijalankan di Sekolah Menengah Kebangsaan Canossian Convent, Kluang, Johor pada Mei 2007 melibatkan 25 orang ketua panitia sebagai responden. Menurut Mohd. Najib (2003), jumlah responden seramai 15 – 20 orang telah mencukupi untuk analisis kesahan luaran dan indeks kebolehpercayaan.

Analisis terhadap bilangan responden kajian rintis tersebut mendapati bahawa daripada 25 orang ketua panitia yang terlibat, 5 orang daripadanya adalah guru lelaki dan 20 orang daripadanya adalah guru perempuan. Dalam analisis peratusan, 20 peratus adalah guru lelaki dan 80 peratus adalah guru perempuan. Analisis kebolehpercayaan instrumen menggunakan data dari kajian rintis dan diuji dengan menggunakan *ujian statistik Alpha Cronbach* untuk menentukan konsistensi semua jawapan. Kesemua 50 item dalam instrumen tersebut telah dianalisa bagi mendapatkan pekali kebolehpercayaan untuk keseluruhan instrumen dan setiap sub-kategorinya.

Berdasarkan analisis data, didapati kesemua nilai pekali kebolehpercayaan bagi keseluruhan instrumen adalah tinggi iaitu .9728. Oleh itu, instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini bolehlah dipercayai dan boleh digunakan dalam penyelidikan sebenar.

7.6 Analisis Data

Semua data yang dikumpulkan untuk penyelidikan ini diperolehi daripada maklum balas yang diberikan oleh responden dalam set soal selidik. Oleh itu, setelah set soal selidik dikumpulkan, semak setiap kembalian untuk memastikan segala item dijawab atau dipenuhi oleh responden.

Menurut Mohd. Najib (2003), analisis deskriptif menerangkan ciri sampel menggunakan statistik asas seperti kekerapan, peratus, taburan dan sebaran dan kecenderungan memusat dan kerap diterangkan sebagai dapatan kajian pada peringkat awal. Oleh itu, ia digunakan untuk data-data demografi dan jawapan responden kepada soal selidik. Oleh yang demikian, data tersebut dapat dianalisis dengan tepat dan menjimatkan masa. Min ialah purata yang diperolehi dengan menambahkan semua skor dan dibahagi dengan jumlah responden atau item. Nilai ini menerangkan kecenderungan setiap pemboleh ubah secara purata (Mohd. Najib, 2003). Tahap interpretasinya adalah seperti di Jadual 4.

Jadual 4: Jadual interpretasi skor min (Nunnally, 1994)

Selang Skala Min	Interpretasi
1.00 – 2.00	Rendah
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi
4.01 – 5.00	Tinggi

Mohd. Najib (2003) menyatakan bahawa korelasi adalah perlu untuk melihat hubungan antara dua pemboleh ubah sekiranya terdapat kaitan antara skor. Oleh itu, kajian ini menggunakan Ujian korelasi Pearson (r) bagi tujuan melihat hubungan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia. Menurut Chua (2006), perhubungan antara variabel-variabel dinamakan sebagai korelasi, dan kekuatan sesuatu korelasi diwakili oleh pekali korelasi dalam ujian korelasi.

Ujian ini sesuai digunakan kerana ia menyatakan perhubungan antara pemboleh ubah yang menggunakan skala selang dan nisbah. Pekali korelasi (r) ialah nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah. Nilai r ini mempunyai sela antara 1.00 dan -1.00. Oleh kerana korelasi yang sempurna jarang berlaku dalam penyelidikan, pekali korelasi dilaporkan dalam dua titik perpuluhan.

Nilai r yang negatif menunjukkan bentuk graf yang negatif (Chua, 2006). Manakala pengujian hipotesis ditentukan pada aras signifikan (α level) 0.05. Ini bermakna kajian ini membenarkan ralat hanya pada 5 peratus sahaja.

Jadual 5: Kekuatan nilai pekali korelasi (Chua, Yan Piaw, 2006)

Saiz Pekali Korelasi	Kekuatan Korelasi
.91 hingga .00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Secara umumnya Jadual 6 menjelaskan statistik yang digunakan bagi menjawab setiap objektif kajian. Segala dapatan kajian akan dijelaskan melalui jadual dan rajah.

Jadual 6: Statistik bagi setiap item

Objektif Kajian	Statistik
Mengenalpasti gaya kepimpinan kerja berpasukan	Min
Mengenalpasti hubungan antara kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia	Korelasi Pearson

8.0 DAPATAN KAJIAN

8.1 Latar Belakang Responden

Bahagian latar belakang responden ini menggambarkan taburan responden mengikut jantina, pengalaman menjadi guru dan pengalaman sebagai ketua panitia. Taburannya digambarkan melalui Jadual 7 hingga Jadual 10 seperti berikut.

Jadual 7: Taburan responden ketua panitia menurut jantina

Ketua Panitia	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	105	35.0
Perempuan	195	65.0
Jumlah	300	100.0

Jadual 7 pula menunjukkan taburan responden menurut jantina ketua panitia. Hasil kajian menunjukkan seramai 105 (35.0 peratus) responden adalah lelaki dan 195 (65.0 peratus) adalah perempuan.

Jadual 8: Taburan responden menurut pengalaman menjadi guru

Pengalaman Menjadi Ketua Panitia	Bilangan	Peratus (%)
Bawah 5 tahun	25	8.3
6 - 10 tahun	138	46.0
11 - 15 tahun	66	22.0
16 - 20 tahun	48	16.0
Melebihi 20 tahun	23	7.7
Jumlah	300	100.0

Jadual 8 menunjukkan data pengalaman menjadi guru, yang berikut menunjukkan 66.4 peratus responden (255) berpengalaman menjadi guru lebih dari sepuluh tahun, 27.1 peratus responden (104) berpengalaman antara lima hingga 10 tahun dan hanya 6.5 peratus responden (25) yang berpengalaman kurang dari lima tahun. Sementara pengalaman menjadi ketua panitia pula, 52.2 peratus responden (200) adalah kurang dari lima tahun, 34.2 peratus responden (131) berpengalaman antara lima hingga sepuluh tahun dan hanya 13.6 peratus responden (52) berpengalaman melebihi sepuluh tahun.

Jadual 9: Taburan responden menurut pengalaman menjadi ketua panitia

Pengalaman Menjadi Ketua Panitia	Bilangan	Peratus (%)
Bawah 5 tahun	114	38.0
6 - 10 tahun	139	46.3
11 - 15 tahun	17	5.7
16 - 20 tahun	15	5.0
Melebihi 20 tahun	15	5.0
Jumlah	300	100.0

Jadual 9 pula menunjukkan taburan responden menurut pengalaman menjadi ketua panitia. Seramai 114 orang responden mempunyai pengalaman di bawah lima tahun menjadi ketua panitia. Manakala sebanyak 5.7 peratus responden mempunyai pengalaman di antara enam hingga sepuluh tahun menjadi ketua panitia. Seramai 15 orang responden mempunyai pengalaman melebihi 20 tahun menjadi ketua panitia.

8.2 Analisis Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua

Kepimpinan Pengetua dilihat berdasarkan elemen kepimpinan kerja iaitu penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif dan penyaluran komunikasi yang dikategorikan sebagai Interpersonal KSA. Sementara elemen penetapan matlamat dan perancangan dan penyelarasan tugas dikategorikan sebagai pengurusan sendiri KSA. Nilai min dan tahap pencapaian adalah seperti yang ditunjukkan di Jadual 10.

Jadual 10: Analisis min bagi ciri kepimpinan teamwork pengetua

Domain	Ciri Teamwork KSA	Min	Interpretasi Tahap
Interpersal KSA	Penyelesaian Konflik	3.45	Sederhana Tinggi
	Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	3.60	Sederhana Tinggi
	Penyaluran Komunikasi	3.72	Sederhana Tinggi
Pengurusan Kendiri KSA	Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	3.70	Sederhana Tinggi
	Perancangan dan Penyelarasan Tugas	3.39	Sederhana Tinggi
Keseluruhan Teamwork KSA		3.57	Sederhana Tinggi

Daripada kelima-lima ciri kepimpinan kerja berpasukan, ciri komunikasi adalah tertinggi, nilai min 3.72. Diikuti oleh ciri penetapan matlamat dan pengurusan prestasi, nilai min 3.70, penyelesaian masalah secara kolaboratif (3.60), penyelesaian konflik (3.45) dan perancangan dan peyelarasan tugas (3.39). Ciri komunikasi (3.72) merupakan ciri kerja berpasukan yang paling dikuasai oleh pengetua. Sementara itu, ciri perancangan dan peyelarasan tugas adalah ciri yang paling rendah (3.39). Secara keseluruhan Teamwork KSA adalah sederhana tinggi (3.57).

8.3 Analisis Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Kepuasan kerja ketua panitia memberi kesan kepada kerja dalam kerja berpasukan di sekolah. Jadual 11 menunjukkan kepuasan kerja ketua panitia.

Jadual 11: Analisis min kepuasan kerja ketua panitia

Elemen	N	Min	Interpretasi Tahap
Kepuasan Kerja	300	3.75	Sederhana Tinggi

8.4 Analisis Dapatan Kaitan Antara Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Bahagian ini menggunakan analisis inferensi bagi menjawab kaitan antara berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Jadual 12 menunjukkan analisis dapatan iaitu hubungan ciri Teamwork KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Jadual 12: Hubungan Ciri kerja Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Domain	Ciri Teamwork KSA	Kepuasan Kerja	Signifikan (p)
Interpersonal KSA	Penyelesaian Konflik	$r = 0.772$	0.000**
	Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	$r = 0.518$	0.000**
	Penyaluran Komunikasi	$r = 0.686$	0.000**
Pengurusan Kendiri KSA	Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	$r = 0.528$	0.000**
	Perancangan dan Penyelarasan Tugas	$r = 0.787$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

9.0 PERBINCANGAN

9.1 Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua

Hasil kajian kepimpinan kerja berpasukan pengetua dilihat berdasarkan elemen kepimpinan kerja iaitu penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif dan penyaluran komunikasi yang dikategorikan sebagai interpersonal KSA.

Dapatan kajian ini menunjukkan aspek komunikasi adalah aspek yang paling tinggi dikuasai oleh pengetua dengan minnya 3.72. Di mana pengetua dapat menjalin perhubungan yang baik dengan ketua panitia dan mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan. Penemuan ini turut disokong oleh Hartini (1995) yang menyatakan bahawa kemahiran pemimpin KMK merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kecemerlangan KMK. Begitu juga faktor-faktor yang menyumbang ke arah kecemerlangan KMK adalah berasaskan semangat kerja berpasukan dan perhubungan individu dalam sesebuah kumpulan. Kepentingan komunikasi ini ditegaskan oleh Ab. Aziz (2003) yang menyatakan bahawa tanpa komunikasi, kerja-kerja pasukan tidak mungkin dapat dilakukan dengan berkesan.

Aspek yang kedua tinggi dalam kepimpinan kerja berpasukan adalah aspek penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan purata minnya 3.70. Menurut Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002), elemen penting yang terkandung di dalam ciri penetapan matlamat dan pengurusan prestasi adalah kebolehan membantu menetapkan matlamat yang spesifik, mencabar dan diterima pakai oleh pasukan dan mendapatkan serta memberi maklumbalas tentang prestasi pasukan. Dalam hal ini, pengetua membantu ketua panitia menetapkan matlamat yang spesifik dan boleh diterima oleh ketua panitia, pengetua juga mendorong ketua panitia komited dengan nilai-nilai yang dipersetujui bersama oleh pasukan. Selain daripada itu, pengetua juga memantau, menilai dan memberi maklum balas tentang prestasi pasukan dan ahli pasukan.

Aspek yang paling rendah dikuasai oleh pengetua dalam kepimpinan kerja berpasukan ialah aspek perancangan dan penyelarasan tugas dengan purata minnya 3.39. Menurut Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002), elemen penting yang terkandung di dalam ciri perancangan dan penyelarasan tugas ialah kebolehan untuk menyelaraskan dan mengkoordinasi tugas, aktiviti dan penyaluran maklumat di kalangan ahli; dan kebolehan untuk membantu perjadualan dan pembahagian tugas secara seimbang dan adil. Dalam aspek ini, pengetua kurang berkesan mengagihkan tugas dengan saksama dan seimbang. Walau pun aspek ini kurang dimiliki oleh pengetua dalam kepimpinan kerja berpasukan, namun ianya masih berada di tahap tinggi.

Sehubungan dengan itu, pemimpin kerja berpasukan perlu mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk melaksanakan kerja secara berpasukan. Ini disebabkan pemimpin pasukan di sekolah perlu ditingkatkan kerana ciri tersebut sangat mempengaruhi keberkesanan dan keupayaan seseorang pemimpin pasukan dalam mengendalikan pasukan kerjanya.

9.2 Hubungan Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Menurut Mohd. Najib (2007), pengayaan kerja berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg atau Teori Pendorong Kesihatan. Mohamad Najib (2007) menyatakan pengayaan kerja adalah perluasan kerja secara menegak dengan meningkatkan tanggungjawab dalam perancangan dan penilaian. Mengikut Herzberg (1966), faktor pengayaan kerja, ganjaran, pengurusan yang baik dan perhubungan antara pekerja akan memberi kepuasan kerja. Teori Dua Faktor Herzberg menerangkan motivasi pekerja dalam dua bentuk iaitu faktor pendorong atau '*motivator factor*' dan faktor kebersihan atau '*hygiene factor*'. Oleh itu, pemusatannya lebih tertumpu kepada persekitaran tempat kerja dalam aspek penentuan kepuasan kerja.

Hasil kajian ini juga menunjukkan tahap kepuasan kerja ketua panitia di tahap sederhana tinggi dengan nilai minnya 3.75. Dalam kajian ini, kebanyakan ketua panitia menyatakan pengetua menghargai hasil kerja baik, ketua panitia berpeluang menyertai kursus atau latihan asas, masa depan pekerjaan terjamin. Terdapat ketua panitia yang mengatakan mereka kurang berpuas hati dengan pengetua kerana beban kerja tidak berpatutan dan polisi organisasi yang tidak memuaskan.

Berdasarkan kepada dapatan kajian, hubungan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia berada pada peringkat yang kuat. Oleh itu, peranan pengetua sebagai ketua pasukan kerja berperanan mempengaruhi ahlinya (Glickman *et al.*, 1995). Hasil kajian ini menunjukkan kepimpinan kerja berpasukan pengetua mempunyai hubungan yang positif tinggi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Dapatan ini mengukuhkan model Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966).

10.0 KESIMPULAN

Kajian ini adalah usaha mengkaji kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Tinjauan soal selidik berdasarkan Teamwork KSA Test yang dibina oleh Stevens (1993) yang telah digunakan oleh Shamsuddin (2002) dalam penyelidikan dan telah diubahsuai. Kajian ini penting kerana aspek kepimpinan kerja berpasukan merupakan aspek penting supaya mencapai wawasan sekolah dan mencapai hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Secara keseluruhan, kajian ini telah memberikan maklumat tentang kepimpinan kerja berpasukan oleh pengetua dan kepuasan kerja ketua panitia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah tinggi.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof (2003). *Mengurus Pasukan Kerja Prestasi Tinggi*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Ahmad Fadzli Yusof (2004). *Mengurus Kerja Berpasukan*. Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1 – 26.
- Borman, W. C & Motowildo, S. J. (1993). *Expanding yhe Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. New York : Jossey Bass.
- Burnham, J.W. (1997). *Managing Quality in Schools: Effective Strategies for Quality Based School Improvement*. Dalam Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal (2004). *Mengurus Kualiti Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Midmodal Industries Sdn. Berhad.
- Chua, Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools Fort The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37(1), hlm. 15-27.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J.M. (1995). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Needham Heights, Mas : Allyn and Bacon.
- Gray, J. (1990). The Quality of Schooling: Frameworks For The Urban Poor *Journal of Education Studies*. 38(3): 204-233.
- Hartini Ahmad (1995). Kajian Awal penentu Kecemerlangan Kumpulan Kawalan Mutu Di Dalam Sektor Awam Di Malaysia. Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.
- Herzberg, F (1966). “How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 1 (46).
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka..
- Levin, H. M. & Lockheed, M.E. (1991). *Effective Schools In Developing Countries*. *The World bank*: Education and Employment Division, Population and Human Resources Department.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2000). *Leadership: Theory, Application, Skill*. South-Western College Publishing.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal selidik Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2007). *Intervensi Pembangunan Organisasi Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Shamsuddin Haron (2002). *Amalan Teamwork KSA Di Kalangan Pemimpin Pasukan Kerja Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Univesiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Stevens, M. J. (1993). *Staffing Work Teams: Testing for Individual Level KSA Requirement for Teamwork* Dalam Shamsuddin Haron (2002). *Amalan Teamwork KSA Di Kalangan Pemimpin Pasukan Kerja Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Univesiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). *The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management* Dalam Shamsuddin Haron (2002). *Amalan Teamwork KSA Di Kalangan Pemimpin Pasukan Kerja Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Univesiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Zainal Ariffin Ahmad.(1998). *Perlakuan Organisasi*. Selangor Darul Ehsan: Fajar Bakti Sdn. Bhd. m.s 99-110.