

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Mohd Najib Abdul Ghafar,
A Rahim Hamdan &
Azizi Yahaya
Jabatan Asas Pendidikan
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia
&
Tay Siok Beng
SMK Canossian Convent
Kluang Johor.

ABSTRAK: Penyelidikan bertujuan meninjau kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia sekolah menengah. Bagi mengukur kepimpinan kerja berpasukan, soal selidik Teamwork KSA yang diubahsuaikan serta Teori Dua Faktor telah digunakan. Seramai 300 responden dari 20 buah sekolah menengah di daerah Kluang 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 (min 3.72), diikuti oleh ciri penetapan matlamat dan pengurusan prestasi (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 pengurusan atasan (pengetua) dengan kepuasan kerja pengurusan menengah (ketua panitia).

Pengenalan

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,

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

yang dilantik secara formal, pengetua diharapkan dapat menjalankan fungsi dan tugas yang telah diamanahkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dengan berkesan. Kajian dan tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Sergiovanni (1987) dan Edmonds (1979) menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi seperti sekolah di negara ini, terutama dari segi mengalami dan menghadapi pelbagai perubahan sebagai usaha menyahut harapan masyarakat dan negara yang semakin mencabar.

Hussein (1993) menyatakan kebanyakan kajian mengenai sekolah efektif menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak dalam tangan pengetua. Mengikut Gray (1990), tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah efektif diterajui oleh kepimpinan yang lemah. Faktor kepimpinan pengetua merupakan faktor terpenting menentukan sebuah sekolah itu berkesan, maju dan cemerlang. Levin dan Lockheed (1991) dan Edmonds (1979) membuktikan bahawa “... *principals can make a difference*.” Oleh itu, pengetua boleh menjadikan guru-guru sebagai pemimpin yang berjaya di sekolah.” Bagi mencapai tujuan ini, kepimpinan pengetua perlu berlandaskan kepada 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. Menurut Zaidatol Akmaliah (1999) pula, setiap organisasi perlu dikelolakan dengan rapi, sempurna dan teratur supaya setiap kakitangannya dapat berhubung dan bertindak antara satu sama lain untuk mencapai matlamat pendidikan yang ditentukan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Sehubungan dengan itu, pengetua mesti faham dan mahir dalam memainkan peranan yang pelbagai semasa mereka mengurus sekolah agar selaras dengan hasrat serta matlamat-matlamat Falsafah Pendidikan Negara (Hussein, 1993).

Dalam pengurusan sekolah, proses penyelesaian masalah dan membuat keputusan tidak lagi hanya tertumpu kepada pengurusan atasan. Sekolah sebagai sebuah institusi pada dasarnya adalah satu pasukan kerja. Pasukan kerja telah 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). 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. Selain itu, kerja berpasukan juga dapat meningkatkan semangat, kepuasan dan motivasi ahli-ahli organisasi.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Latar Belakang Masalah

Menurut Burnham (1997), 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 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.

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.

Ahmad Fadzli (2004) membuat perbandingan antara kerja berpasukan dengan kerja berkumpulan. Daripada dua perbandingan antara kumpulan dan pasukan, didapati pasukan adalah sekumpulan individu yang matang, apabila diberi satu tugas, mereka tahu apa yang perlu dilakukan dan bagaimana caranya. Mereka bersikap professional, sedar bahawa kejayaan dalam mencapai matlamat adalah tanggungjawab bersama.

Matlamat adalah merupakan sebab pembentukan pasukan kerja. Bradford *et al.* (1984) telah menggariskan beberapa sebab mengapa kerja pasukan ini perlu diwujudkan. Di antara sebab-sebab tersebut adalah untuk meningkatkan kualiti, meningkatkan produktiviti dan memenuhi permintaan keperluan pengguna. Menurut Katzenbach dan Smith (1993), elemen-elemen asas bagi pasukan kerja ialah kemahiran, komitmen dan akauntabiliti, menghasilkan hal kerja yang kolektif, hasil prestasi dan perkembangan individu. Menurut Rodney W. Napier (1987), terdapat 5 peringkat dalam perkembangan pasukan kerja. Rajah berikut menerangkan peringkat-peringkat tersebut.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Jadual 1: Peringkat-Peringkat Perkembangan Dalam Pasukan

Peringkat	Aktiviti Tugas	Proses Kumpulan
Peringkat 1 Pembentukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individu menjadi ahli pasukan, membentuk matlamat bersama. 2. Penjelasan tentang hasil yang dicari, peranan masih tidak jelas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasukan mempunyai jangkaan dan harapan yang baik tentang masa depan 2. Rasa takut, rasa tidak pasti, dominasi dan kekaburan. 3. Mencuba dan bergantung.
Peringkat 2 Pencetusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahli pasukan mula menjalankan tugas yang diagih-agihkan itu. Mereka biasanya akan menghadapi masalah di luar jangkannya. 2. Nilai dan kebolehlaksanaan tugas dipersoalkan. Prinsip dan kaedah dibahaskan. 3. Ahli bertindak secara emotional terhadap kerja dan mula syaki kebolehan ketua pasukan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik wujud antara tentangan kumpulan dan terhadap pemimpin. 2. Pendapat berbeza. 3. Tekanan.
Peringkat 3 Penyelarasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selepas proses konflik, ahli mula memahami antara satu sama lain. 2. Perancangan bermula, pertukaran maklumat, standard kerja ditentukan. 3. Peranan ahli jelas, ketua pasukan mula berfungsi penuh. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur kerja ditetapkan 2. Komunikasi perasaan. 3. Saling menyokong. 4. Kejelekitan pasukan dibina.
Peringkat 4 Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahli saling bantu membantu dan wujud kepercayaan terhadap ketua pasukan. 2. Ahli bekerja dengan gigih demi mencapai matlamat, kualiti hasil bertambah baik. 3. Jawapan kepada masalah timbul, lebih output dalam sedikit masa. 4. Keputusan dijadikan tindakan. 5. Identiti pasukan kuat dan akan menjaga maruah atau nama baik pasukan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tinggi kepercayaan dan kebergantungan. 2. Peranan fleksible, individu dan pasukan relax dan yakin.
Peringkat 5 Penangguhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja pasukan ditangguh kerana matlamat tercapai. 	

Sumber : Rodney W. Napier (1987) . *Group, Theory and Experience : The Evolution Of Group.*
Boston : Houghton Mifflin Company, hlm 477-478

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

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. Pengetahuan dan kemahiran kepimpinan kerja berpasukan kurang didedahkan kepada guru-guru. Di antara contoh kemahiran dan pengetahuan tersebut seperti kemahiran bekerja secara berpasukan, membuat keputusan, menjalin hubungan interpersonal, menyalurkan komunikasi, mengurus konflik dan sebagainya.

Jadual 2: Perbandingan Kemahiran Yang Perlu Berdasarkan Keutamaan

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/Motivasi	9	9
10	Kemahiran Menulis	10	1
11	Keberkesanan Organisasi	11	11
12	Kemahiran Mengira	12	2
13	Kemahiran Membaca	13	3

Sumber : Creative Education Foundation (1990) " Fortune 500 Company Job- skills Required For The 21st Century."

Jadual 2 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. Berdasarkan kajian tersebut pada era industri 1970, kerja berpasukan adalah kemahiran yang kurang penting dan menduduki tempat kesepuluh. Pada tahun 2000 pula, kerja berpasukan merupakan kemahiran yang terpenting berbanding dengan kemahiran-kemahiran yang lain. Kemahiran dan pengetahuan kerja berpasukan perlu disalurkan kepada pemimpin pasukan kerja dan bakal pemimpin pasukan kerja. Ini bertujuan memanfaatkan warga sekolah demi melancarkan

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

pelaksanaan program atau menjalankan aktiviti jawatankuasa dan meningkatkan kepuasan kerja.

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 guru-guru. Kepuasan kerja ketua panitia penting dalam penentuan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Terdapat beberapa kajian tentang keberkesanan pelaksanaan TQM di sekolah yang menyentuh tentang kerja berpasukan. Menurut kajian Mokhtar Zakaria (1995) tentang pelaksanaan TQM di sekolah menengah dalam daerah Kota Star, Kedah, 53.7% guru bersetuju kerja berpasukan diamalkan dalam tugas-tugas merancang kurikulum. Terdapat tiga suku (17% sangat setuju dan 57% setuju) berpendapat pasukan kerja perlu diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas. Manakala majoriti guru (32.7% sangat setuju dan 51% setuju) bersetuju bahawa kepimpinan sekolah mengutamakan kerja berpasukan dalam amalan pengurusan sekolah.

Hartini (1995) telah membuat kajian untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kecemerlangan KMK di sektor awam. Hasil kajian ini mendapati bahawa sokongan dan komitmen pihak pengurusan terhadap aktiviti-aktiviti KMK, insentif-insentif yang ditawarkan, pengetahuan pemimpin KMK, kebolehan KMK, kerjasama pemimpin KMK terhadap aktiviti yang dijalankan oleh KMK, kemahiran pemimpin KMK dan budaya kerja berpasukan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kecemerlangan KMK. Faktor pengawasan oleh pemimpin KMK memberi pengaruh yang besar terhadap kecemerlangan KMK. Penglibatan bersama setiap individu dalam aktiviti organisasi, kebebasan individu untuk memberikan pendapat untuk faedah organisasi, layanan yang adil yang diterima daripada pihak organisasi dan individu yang berkebolehan menjalankan tugas diberi kepercayaan melaksanakan tugas turut mempengaruhi kecemerlangan KMK. Galakan kepada ahli-ahli untuk menggunakan sepenuhnya ilmu dan pengetahuan mereka menggunakan kebolehan dan kemahiran mereka mempengaruhi kecemerlangan KMK. Hasil kajian mendapati faktor-faktor yang menyumbang ke arah kecemerlangan KMK adalah berasaskan semangat kerja berpasukan dan perhubungan individu dalam sesebuah kumpulan.

Kajian Tan (1995) adalah persepsi pensyarah Maktab Sultan Abdul Hamid di Sungai Petani ke atas amalan TQM. Kajiannya mendapati keahlian pasukan kerja di sekolah boleh dibuka kepada semua guru tanpa mengira latar belakang kerana perbezaan umur, tempat berkhidmat dan kelayakan akademik tidak memberi sebarang signifikan ke atas amalan berpasukan di sekolah.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Gurcharan Singh (1997) mengkaji tentang tahap semangat berpasukan di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Semangat berpasukan merupakan satu elemen Pengurusan Menyeluruh Kualiti atau *Total Quality Management* (TQM). Semangat berpasukan dalam kajian ini berlandaskan tahap kepercayaan, komunikasi, kerjasama, sokongan pemimpin, pengendalian konflik, kebebasan pendapat dan iltizam pasukan-pasukan serta ahli-ahlinya di institusi yang dikaji. Kajian tersebut melibatkan 456 orang pegawai perkhidmatan pendidikan. Di antara responden-responden berkenaan adalah dari tiga buah maktab perguruan, tiga buah sekolah berasrama penuh, empat buah sekolah menengah vokasional, tiga buah sekolah menengah kebangsaan Cina dan sembilan buah sekolah menengah kebangsaan. Soal selidiknyanya berasaskan lima skala Likart mendapati bahawa tahap kesedaran responden terhadap ciri-ciri semangat berpasukan adalah sederhana tinggi (min=3.59) berbanding kerjasama dalam pasukan yang agak tinggi (min=3.96) dan komunikasi dalam pasukan yang lebih rendah (min=3.14). Dapatan kajian menunjukkan tahap semangat berpasukan secara menyeluruh berada di tahap yang sederhana tinggi. Data menunjukkan perbezaan signifikan pada elemen kepercayaan, kerjasama dan kebebasan pendapat. Dapatan kajian mendapati faktor-faktor demografi tidak menunjukkan sebarang perbezaan. Para pegawai yang memperoleh pendedahan tentang semangat berpasukan atau pasukan kerja melalui kursus mempunyai pemahaman dan kesedaran yang lebih baik tentang elemen-elemen tertentu dalam semangat berpasukan dan pasukan kerja.

Hadyn Ingram *et al.* (1997) mengkaji perlunya sistem kerja berpasukan dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM). Kajiannya mendapati bahawa terdapat beberapa ciri-ciri keektifan pasukan yang dikenalpasti iaitu kecekapan ahli, kemahiran ahli, kebolehan ahli dan tahap kesefahaman antara ahli. Subberi (1998) pula mengkaji persepsi guru terhadap faktor penentu kejayaan kerja berpasukan dalam organisasi sekolah di Daerah Kulim, Kedah. Kajian tersebut mendapati walaupun guru-guru menyedari tentang perlunya pasukan, namun hanya responden dari kumpulan pengurusan sahaja yang mempunyai tahap kesedaran tinggi tentang pelaksanaan kerja berpasukan di sekolah. Kajian tersebut mendapati kerja berpasukan belum diurus dengan secara berkesan sementara pasukan kerja yang berkesan belum wujud di sekolah. Boleh dirumua bahawa kajian menunjukkan sokongan dan penegasan pihak atasan tentang pasukan kerja yang berkesan di sekolah kurang jelas.

Juhari (1999), telah membuat kajian untuk melihat gaya dan tahap keperluan interpersonal yang diamalkan oleh guru-guru di sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai. Hasil kajian menunjukkan responden lebih memperlihatkan gaya asertif. Tiada perbezaan yang signifikan antara gaya interpersonal dengan latar belakang demografi. Terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya-gaya pasif dan agresif dengan tahap keperluan interpersonal. Para pengurus dan pemimpin pendidikan seharusnya

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

mengambil langkah-langkah semasa merancang, melatih dan melaksanakan program pembangunan staf serta memastikan kualiti kehidupan bekerja dipenuhi.

Zulkiffli (2000) menjalankan penyelidikan tentang tahap budaya kerja berpasukan. Kajian tersebut melibatkan 90 orang responden dari dua buah sekolah menengah teknik di daerah Alor Star, Kedah. Terdapat dua aspek dalam kajian iaitu aspek pembangunan kerja pasukan dan aspek kematangan kerja pasukan. Aspek pembangunan kerja pasukan terdiri daripada faktor pembentukan pasukan, pertembungan dalam pasukan, penerimaan ahli dalam pasukan dan pematapan ahli dalam pasukan. Aspek kematangan kerja pasukan yang dilihat dalam kajian ini adalah terdiri daripada faktor perhubungan ahli dalam pasukan, kemahiran ahli dalam pasukan, kerjasama ahli dengan organisasi dan pembangunan ahli dalam pasukan. Kajiannya mendapati guru-guru di sekolah terbabit mempunyai tahap pembangunan dan kematangan kerja berpasukan yang tinggi.

Shamsuddin (2002) membuat kajian bertujuan mengenalpasti ciri utama *Teamwork KSA* yang perlu ada pada pemimpin pasukan kerja yang berkesan di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin pasukan kerja di sekolah yang terbabit mempunyai tahap *Teamwork KSA* yang agak tinggi. Kedua-dua pihak pemimpin dan ahli pasukan sependapat bahawa dua kemahiran baru iaitu ciri penyelesaian konflik dan penyaluran komunikasi merupakan ciri utama *Teamwork KSA* yang perlu ada pada pemimpin pasukan yang berkesan. Kedua-dua pihak sependapat bahawa tahap *Teamwork KSA* dalam aspek penyelesaian konflik di kalangan pemimpin pasukan adalah agak rendah.

Siti Atina (2003) membuat kajian faktor hubungan interpersonal dalam mempengaruhi amalan kerja berpasukan di kalangan penyelia: satu kajian di Philips Semiconductor Seremban Sdn. Bhd. Penemuan kajiannya membuktikan hubungan interpersonal memberikan pengaruh yang signifikan kepada amalan kerja berpasukan. Sharifah Aliyyah (2003) mengkaji gaya kepimpinan dan hubungannya dengan komitmen kerja berpasukan di kalangan staf akademik fakulti pengurusan dan pembangunan sumber manusia di Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor. Kajiannya bertujuan melihat persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan mereka di dalam pasukan kerja di dalam organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap gaya pemimpin mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen kerja berpasukan. Kajian mendapati bahawa aras signifikan berada di tahap yang rendah. Kajiannya menunjukkan terdapat hubungan yang lemah di antara gaya kepimpinan dan komitmen kerja berpasukan.

Perbincangan di atas menunjukkan kajian tentang kerja berpasukan perlu diteruskan khusus untuk bidang pendidikan, terutama melibatkan isu komitmen dan kepuasan kerja. Penyelidikan ini cuba menguji kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di daerah Kluang, Johor. Kepimpinan kerja

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN 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).

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian adalah untuk meninjau kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia. Rasional kajian ini adalah meneroka tujuan pembentukan gaya kepimpinan kerja berpasukan sekolah yang efektif yang akan membawa kepada pencapaian tahap sekolah yang berkualiti. Keberkesanan kepimpinan kerja berpasukan bergantung kepada keupayaan dan keberkesanan pemimpin pasukan dalam memimpin ahli pasukannya. Oleh itu, pengetahuan dan kemahiran kepimpinan kerja berpasukan penting dalam membentuk pemimpin kerja berpasukan yang berkualiti. Kajian ini dilaksanakan bagi memupuk cara keberkesanan dalam pengurusan sekolah demi mencapai Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan seterusnya mencapai wawasan 2020. Hasil kajian ini dijangka boleh dijadikan panduan dan kayu ukur oleh pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf.

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk tinjauan kuantitatif menggunakan 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. Populasi kajian terdiri dari ketua panitia yang berkhidmat di 20 buah sekolah menengah dalam daerah Kluang, Johor. Soal selidik kajian 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 mata.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Jadual 3: Jadual Spesifikasi Item Teamwork KSA

Dimensi	Nombor Item	Jumlah Item
Interpersonal KSA		
1. Penyelesaian Konflik	1, 2, 3, 4, 5	5
2. Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	8
3. Komunikasi	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	9
Pengurusan Kendiri KSA		
1. Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	23, 24, 25, 26	4
2. Perancangan dan Penyelarasan Tugas	27, 28, 29, 30	4
3. Kepuasan Kerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	20
Jumlah Soal Selidik		50

KEPUTUSAN

Hasil kajian mendapati kebanyakan responden adalah perempuan iaitu 65%, berumur antara 25 hingga 35 tahun (50.7%), bumiputra (58.33%). berpengalaman menjadi guru lebih dari 10 tahun (85%) dan pengalaman menjadi ketua panitia kurang dari lima tahun (52.2%).

Kepimpinan Pengetua dilihat berdasarkan elemen kepimpinan kerja iaitu penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif dan penyaluran komunikasi yang dikategorikan sebagai Interpersonal KSA. Elemen-elemen penetapan matlamat dan perancangan dan penyelarasan tugas dikategorikan sebagai

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

pengurusan sendiri KSA. Nilai min dan tahap pencapaian adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4: Analisis Min Bagi Ciri Kepimpinan Teamwork Pengetua

Domain	Ciri Teamwork KSA	Min	Keseluruhan
1. Interpersonal KSA	(a) Penyelesaian Konflik	3.45	3.59
	(b) Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	3.60	
	(c) Penyaluran Komunikasi	3.72	
2. Pengurusan Kendiri KSA	(d) Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	3.70	3.54
	(e) Perancangan dan Penyelarasan Tugas	3.39	
Keseluruhan Teamwork KSA			3.57
Kepuasan kerja			3.75

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 penyelarasan tugas adalah ciri yang paling rendah (3.39). Daripada kedua-dua domain kepimpinan kerja berpasukan, domain interpersonal KSA adalah lebih tinggi (min 3.59) berbanding domain pengurusan sendiri KSA iaitu (min 3.54). min Kepuasan kerja pula adalah 3.75.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

Jadual 5: Hubungan Ciri Kerja Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Domain	Ciri Teamwork KSA	N	Korelasi dengan Kepuasan Kerja	
1. Interpersonal KSA	a) Penyelesaian Konflik	300	$r = 0.772^*$	0.770
	b) Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	300	$r = 0.518^*$	
	c) Penyaluran Komunikasi	300	$r = 0.686^*$	
2. Pengurusan Kendiri KSA	d) Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	300	$r = 0.528^*$	0.737
	e) Perancangan dan Penyelarasan Tugas	300	$r = 0.787^*$	

Terdapat enam andaian yang diuji dalam kajian ini iaitu hubungan-hubungan yang signifikan antara penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif, penyaluran komunikasi, penetapan matlamat dan pengurusan prestasi, perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja dan hubungan yang signifikan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja. Jadual 5 menunjukkan analisis dapatan iaitu hubungan ciri Teamwork KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia menggunakan pekali korelasi r .

Keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia ($r=0.772$); antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia (0.518); antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia (0.686). antara penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia (0.528); dan antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia (0.787). Analisis korelasi juga menunjukkan nilai korelasi yang kuat dan signifikan antara keseluruhan interpersonal KSA dengan kepuasan kerja adalah 0.770 . Keputusan juga menunjukkan nilai positif yang kuat dan signifikan antara keseluruhan pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ($r=0.737$). Secara keseluruhannya, terdapat hubungan kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia.

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

PERBINCANGAN

Menurut persepsi ketua panitia, kepemimpinan kerja berpasukan pengetua berada pada tahap yang sederhana tinggi dengan nilai minnya 3.39 – 3.72. Daripada kelima-lima ciri kepemimpinan 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). Ciri komunikasi (3.72) merupakan ciri kerja berpasukan yang paling dikuasai oleh pengetua. Sementara itu, ciri perancangan dan penyelarasan tugas adalah ciri yang paling rendah (3.39). Secara keseluruhan Teamwork KSA adalah sederhana tinggi (3.57). Daripada kedua-dua domain kepemimpinan kerja berpasukan, domain interpersonal KSA adalah sederhana tinggi, nilai minnya 3.59. Kemudian diikuti oleh domain pengurusan sendiri KSA sederhana tinggi, nilai minnya 3.54. Kepuasan kerja ketua panitia memberi kesan kepada kerja dalam kerja berpasukan di sekolah. Dari aspek tahap kepuasan kerja ketua panitia berada di tahap sederhana tinggi dengan nilai minnya 3.75.

Hasil pengujian hipotesis menerusi analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan yang kuat antara kepemimpinan kerja berpasukan pengetua dengan ciri-ciri teamwork, hubungan antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sangat kuat ($r=0.772$), hubungan antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana (0.518), hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana (0.686), hubungan antara penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana (0.528), hubungan antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat (0.787). Begitu juga terdapat hubungan yang signifikan di antara Interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia tinggi (0.770).

Selain daripada itu, terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja juga tinggi (0.737). Secara umumnya, hubungan antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja adalah kuat (0.787) berbanding dengan hubungan antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja adalah sederhana (0.518). Manakala hubungan yang signifikan di antara interpersonal KSA dengan kepuasan kerja adalah lebih tinggi berbanding dengan hubungan yang signifikan di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja. Namun begitu, hanya terdapat perbezaan yang sedikit sahaja iaitu 0.05.

Menurut Mohd. Najib (2007), komunikasi adalah alat penjalin pergaulan dan dapat menimbulkan semangat kekeluargaan serta semangat kekitaan yang seterusnya menghasilkan kebanggaan pekerja dalam menjadi ahli keluarga sesebuah organisasi. Semangat ini dapat mewujudkan kebanggaan identiti dan ia menggalakkan saingan

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

yang sihat dimana ianya menghasilkan pekerja yang lebih gigih dan tekun dalam kerjanya. Identiti dan semangat kekeluargaan ini pada dasarnya ialah semangat pasukan. Manakala menurut Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002), antara aspek-aspek yang menyokong kepada kepimpinan kerja berpasukan ialah penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif, penyaluran komunikasi, penetapan matlamat dan pengurusan prestasi serta perancangan dan penyelarasan tugas. Antara elemen penting yang terkandung di dalam ciri penyaluran komunikasi adalah kebolehan untuk mengenalpasti dan menggunakan jaringan perhubungan yang menggalakkan seperti menggalakkan sistem komunikasi secara berpusat, kebolehan membentuk suasana yang dapat mendorong kepada penyaluran komunikasi secara terbuka; kebolehan untuk mendengar menggunakan teknik mendengar secara aktif tanpa perasaan prejudis, berkebolehan untuk menginterpretasikan maklumat non-verbal yang disampaikan oleh ahli dan dapat menentukan perkaitan antara maklumat verbal dan non verbal yang diterimanya, dan berkebolehan untuk memberi atau menerima ucapan selamat serta boleh menyesuaikan diri dalam perbualan biasa.

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 penyelesaian masalah secara kolaboratif adalah aspek yang ketiga tinggi dalam kepimpinan kerja berpasukan dengan purata minnya 3.60. Menurut Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002), elemen penting yang terkandung di dalam ciri penyelesaian masalah secara kolaboratif adalah kebolehan untuk menyesuaikan tahap

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

penglibatan ahli dengan masalah yang dihadapi, kebolehan untuk mengenalpasti halangan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi secara kolaboratif dan kaedah tindakan pembetulan yang bersesuaian untuk dilaksanakan. Dalam aspek ini, pengetua mengamalkan dasar persetujuan bersama untuk mencapai keputusan dalam pasukan.

Aspek penyelesaian konflik dengan purata minnya 3.60 pula adalah aspek yang keempat tertinggi dalam kepimpinan kerja berpasukan. Menurut Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002), elemen penting yang terkandung di dalam ciri penyelesaian konflik ini termasuklah kebolehan untuk mengenalpasti dan menggalakkan konflik yang membina serta membendung konflik yang boleh menghalang pencapaian matalamat pasukan, kebolehan mengenalpasti bentuk dan punca konflik serta melaksanakan strategi penyelesaian konflik yang bersesuaian serta kebolehan mengambil pendekatan perundingan secara bersepadu. Hasil dapatan kajian ini, pengetua sentiasa menggalakkan teguran yang membina di kalangan ahli demi kemajuan pasukan. Namun masih terdapat pemimpin kerja berpasukan kurang berkebolehan untuk mengenalpasti bentuk dan punca konflik yang berlaku di kalangan ketua panitia. Menurut Glickman *et al* (1995) konflik sebagai penggalak kepada perkembangan pasukan ke arah yang lebih produktif. Beliau mencadangkan pemimpin pasukan menggunakan kaedah penyaluran komunikasi yang berkesan bagi memastikan konflik pasukan dapat dikendalikan dengan baik sementara persefahaman atau pemuafakatan pasukan dapat dikekalkan atau diperbaiki.

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 penjadualan 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.

Shamsuddin (2002) yang meninjau tahap pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk melaksanakan kerja berpasukan di kalangan pemimpin pasukan kerja di sekolah menengah di daerah Kota Tinggi, Johor. Shamsuddin (2002) mendapati bahawa dua kemahiran baru iaitu ciri penyelesaian konflik dan penyaluran

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

komunikasi merupakan ciri utama Teamwork KSA yang perlu ada pada pemimpin pasukan yang berkesan. Hasil kajian ini selaras dengan penyeldikan Ab. Aziz (2003). Beliau menyatakan aspek kepimpinan merupakan aspek yang penting bagi menjamin kejayaan sebuah pasukan kerja. Begitu juga kajian Subberi (1998) yang mengkaji persepsi guru terhadap faktor penentu kejayaan kerja berpasukan dalam organisasi sekolah di daerah Kulim, Kedah. Kajian tesebut mendapati bahawa dalam menjayakan pasukan kerja di sekolah, faktor kepimpinan pasukan merupakan faktor yang paling dominan (89.2%), diikuti oleh faktor pengendalian konflik (78.4%) dan faktor komunikasi (67.5%).

Kajian Stevens (*Teamwork KSA*) dalam Shamsuddin (2002) bercanggah dengan dapatan kajian Subberi (1998). Ini disebabkan Subberi (1998) mendapati bahawa sebahagian besar guru memahami konsep pasukan kerja sebagai pasukan kerja tradisional yang lebih menitikberatkan kepada aspek kerjasama, tolong menolong dan bantu membantu dalam pasukan dan bukan kepada pengetahuan dan kemahiran baru dalam pasukan seperti kemahiran interpersonal, kemahiran komunikasi, kemahiran menangani konflik, kemahiran membuat keputusan dan sebagainya. Sebaliknya aspek kepimpinan kerja berpasukan yang dibina oleh Steven (*Teamwork KSA*) dalam Shamsuddin (2002) lebih kepada pengetahuan dan kemahiran baru.

Manakala kepentingan faktor perhubungan ahli dalam pasukan dan kemahiran ahli dalam pasukan turut disokong oleh Zulkifli (2000) menjalankan penyelidikan tentang tahap budaya kerja berpasukan dua buah sekolah menengah teknik di daerah Alor Setar, Kedah. Penemuan ini juga disokong oleh Siti Atina (2003) yang membuat kajian faktor hubungan interpersonal dalam mempengaruhi amalan kerja berpasukan di kalangan penyelia: satu kajian di Philips Semiconductor Seremban Sdn. Bhd. Beliau mengkaji hubungan interpersonal dari sudut keperluan dan gaya interpersonal seseorang penyelia dalam konteks kerja berpasukan. Objektif kajian ini adalah untuk menentukan keperluan interpersonal penyelia, menentukan gaya interpersonal penyelia, menentukan hubungan di antara keperluan interpersonal dengan amalan kerja berpasukan, menentukan hubungan di antara gaya interpersonal dengan amalan kerja berpasukan dan melihat persepsi penyelia terhadap amalan kerja berpasukan di organisasi kajian. Beliau membuktikan hubungan interpersonal memberikan pengaruh yang signifikan kepada amalan kerja berpasukan. Manakala Juhari (1999) yang membuat kajian untuk melihat gaya dan tahap keperluan interpersonal yang diamalkan oleh guru-guru di sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai. Hasil kajiannya menunjukkan responden lebih memperlihatkan gaya asertif. Tiada perbezaan yang signifikan antara gaya interpersonal dengan latar belakang demografi. Walaupun terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya-gaya pasif dan agresif dengan tahap keperluan interpersonal.

Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan dapatan Gurcharan Singh (1997) yang mengkaji tahap semangat berpasukan di kalangan pegawai-pegawai

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Kajian tersebut berasaskan lima Skala Likart mendapati bahawa tahap kesedaran responden terhadap ciri-ciri semangat berpasukan adalah sederhana tinggi (min=3.59) berbanding kerjasama dalam pasukan yang agak tinggi (min=3.96) dan komunikasi dalam pasukan yang lebih rendah (min=3.14).

Menurut Mohd. Najib (2007), pengayaan kerja berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg atau Teori Pendorong Kesihatan. Pengayaan kerja adalah perluasan kerja secara mennegak 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.

Umumnya, hubungan antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat (0.787) berbanding dengan hubungan antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana (0.518). Manakala hubungan yang signifikan di antara interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah lebih tinggi berbanding dengan hubungan yang signifikan di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia. Namun begitu, tidak terdapat banyak perbezaannya, hanya terdapat perbezaan yang sedikit sahaja iaitu 0.05. Secara keseluruhannya, terdapat hubungan kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Kepuasan kerja adalah satu perkara yang perlu dilihat dan diberi perhatian yang sewajarnya oleh organisasi kerana para pekerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi boleh menyumbangkan kepada kejayaan sesebuah organisasi. Zainal Ariffin (1998) menyatakan organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tersirat dan sukar difahami tetapi memberi kesan yang kuat kepada iklim dan budaya organisasi. Oleh itu, kepuasan kerja akan mempengaruhi peranan ahlinya dalam sesebuah kerja pasukan.

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

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

pengetua mempunyai hubungan yang positif tinggi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Dapatan ini mengukuhkan model Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966). Mohd. 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 kepuasan kerja seterusnya meningkatkan motivasi pekerja dan prestasi pekerja.

KESIMPULAN

Fokus penyelidikan ini merupakan langkah awal untuk mengumpul data bagi meningkatkan keberkesanan dan pencapaian pemimpin pasukan kerja di sekolah. Penyelidikan ini memberi implikasi kepada pemimpin pasukan bahawa pengetahuan, kemahiran dan kebolehan melaksanakan kerja secara berpasukan perlu dipertingkatkan. Ini disebabkan elemen-elemen tersebut mempengaruhi keberkesanan dan keupayaan seseorang pemimpin pasukan dalam mengendalikan pasukan kerjanya.

Berdasarkan dapatan kajian, aspek penyelesaian konflik merupakan aspek yang kurang dikuasai oleh pemimpin sekolah di daerah Kluang, Johor. Dalam hal ini, pengetua dikatakan kurang kemahiran dalam mengenali bentuk konflik, punca konflik, membendung konflik dan melakukan perundingan dengan pihak yang berkonflik. Selain daripada itu, pengetua juga kurang berkesan dalam perancangan dan penyelarasan tugas. Contohnya bagaimana mengagihkan tugas dengan saksama dan seimbang supaya tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan ketua panitia. Sedangkan aspek pengagihan tugas dengan saksama dan seimbang mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Glickman *et al.* (1995) mencadangkan pemimpin pasukan menggunakan kaedah penyaluran komunikasi yang berkesan bagi memastikan konflik pasukan dapat dikendalikan dengan baik sementara persefahaman atau pemuafakatan pasukan dapat dikekalkan atau diperbaiki. Pengetahuan dan kemahiran baru yang didapati masih berada pada tahap yang agak rendah seperti ciri penyelesaian konflik perlu ditingkatkan melalui program latihan dan pembangunan guru bagi menggalakkan perkembangan pasukan ke arah yang lebih produktif. Glickman *et al.* (1995). Oleh itu, pengetua seharusnya mempertingkatkan kemahiran kepimpinannya tentang pengurusan konflik dan perancangan dan penyelarasan tugas demi mencapai kepuasan kerja ketua panitia. Cara yang paling sesuai adalah melalui kursus, latihan, seminar di sekolah atau anjuran Pejabat Pelajaran Daerah atau Jabatan Pelajaran Negeri. Dapatan kajian bahawa pengetua masih kurang tahu cara yang berkesan untuk mengendalikan ketua panitia yang kerap menguasai perbincangan dalam

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

mesyuarat. Berdasarkan dapatan kajian ini, kemahiran komunikasi dan kemahiran memimpin mesyuarat di sekolah perlu disalurkan kepada pengetua atau pemimpin. 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. Di antaranya adalah terdapat hubungan yang signifikan di antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia, terdapat hubungan yang signifikan di antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia, terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia, terdapat hubungan yang signifikan di antara penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia, terdapat hubungan yang signifikan di antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia, terdapat hubungan yang signifikan di antara Interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia. Begitu juga terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia. Kerja berpasukan yang dapat berfungsi dengan baik dan melaksanakan peranannya dengan lebih berkesan akan dapat meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pengurusan sekolah diterajui oleh pemimpin kerja berpasukan yang berkesan memudahkan pencapaian hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof (2003). *Mengurus Pasukan Kerja Prestasi Tinggi*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- 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.
- Edmonds, R. (1979). *Effective Schools For The Urban Poor. Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. dan 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

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

- Gurcharan Singh (1997). Semangat Berpasukan di Kalangan Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Perak. Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.
- Hartini Ahmad (1995). Kajian Awal Penentu Kecemerlangan Kumpulan Kawalan Mutu di Dalam Sektor Awam di Malaysia. Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.
- 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..
- Juhari Ahmad (1999). Gaya dan Tahap Interpersonal Guru : Satu Tinjauan di Sebuah Sekolah Menengah di Daerah Kulai.” Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.
- Levin, H. M. dan Lockheed, M.E. (1991). Effective Schools in Developing Countries. The World bank: Education and Employment Division, Population and Human Resources Department.
- Lussier, R.N. dan Achua, C.F. (2000). Leadership: Theory, Application, Skill. South-Western College Publishing.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2007). Intervensi Pembangunan Organisasi Pendidikan. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Neck, C.P. dan Manz, C.C. (1998) Team Leadership in Practice. *Thrust for Educational Leadership*, 28(:2), 26 - 30.
- Sergiovanni, T. (1987). The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Boston: Allyn & Bacon.
- Shamsuddin Haron (2002). Amalan Teamwork KSA Di Kalangan Pemimpin Pasukan Kerja Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi.” Univesiti Teknologi Malaysia : Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.
- Siti Atina Muhamad Yusuf (2003). Faktor Hubungan Interpersonal dalam Mempengaruhi Amalan kerja Berpasukan di Kalangan Penyelia : Satu Kajian Di Philips Semi Conductor Seremban Sdn. Bhd. Univesiti Teknologi Malaysia : Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan..

KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN DAN KEPUASAN KERJA

- 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 yang tidak diterbitkan..
- Subberi Ramli (1998). Pesepsi Guru Terhadap Penentu Kejayaan Kerja Berpasukan dalam Organisasi Sekolah di Daerah Kulim Kedah.” Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.
- Vroom V.H (1964). Work and Motivation. New York : Willey.
- Woodcock, M (1989). Team Development Manual. 2nd ed. England: Aldershot.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1999). Pentadbiran Pendidikan. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Zainal Ariffin Ahmad.(1998). Perlakuan Organisasi. Shah Alam:: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Zulkiffli Abdul Aziz (2000).Persepsi Guru-guru Terhadap Budaya KerjaBerpasukan di Sekolah Menengah Teknik Dalam Daerah Alor Setar, Kedah Darul Aman. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.yang tidak diterbitkan.