

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS ♦

JUDUL : **KAITAN ANTARA KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN
PENGETUA DENGAN KEPUASAN KERJA KETUA PANITIA
DI DAERAH KLUANG**

SESI PENGAJIAN : 2005/2007

Saya **TAY SIOK BENG**

mengaku membenarkan tesis (PSM/ Sarjana/ Doktor Falsafah)* ini disimpan di Perpustakaan
Universiti Teknologi Malaysia dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut :

1. Tesis adalah hak milik Universiti Teknologi Malaysia
2. Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. ** Sila tandakan (√)

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/ badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

(TANDATANGAN PENULIS)

(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap :

NO 11 A, JLN 51 C,
TAMAN KLUANG BARAT,
86000 KLUANG, JOHOR.

**PROF. MADYA DR MOHAMED NAJIB B.
ABDUL GHAFAR**

Nama Penyelia

Tarikh : 30 OKTOBER 2007

Tarikh :

Catatan :

*

Potong yang tidak berkenaan

**

Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa / organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD

♦

Tesis ini dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan, atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau laporan Projek Sarjana Muda (PSM)

“ Saya akui bahawa saya telah membaca karya ini dan pada pandangan saya karya ini adalah memadai dari segi skop dan kualiti untuk tujuan penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)”

Tandatangan :

Nama Penyelia : PROF. MADYA DR MOHAMED NAJIB BIN
ABDUL GHAFAR

Tarikh :

**KAITAN ANTARA KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN PENGETUA
DENGAN KEPUASAN KERJA KETUA PANITIA
DI DAERAH KLUANG**

TAY SIOK BENG

**Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan Dan Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

NOVEMBER 2007

“Saya mengakui bahawa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri, kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”.

Tandatangan :

Nama Penulis : TAY SIOK BENG

Tahun : 2007

DEDIKASI

Buat Suamiku,
Goh Men Chin

Bapa, ibu, bapa mertua dan ibu mertua yang sentiasa dalam kenangan

Prof. Madya Dr Mohamed Najib Bin Abdul Ghafar

Teman-teman seperjuangan,
Yang banyak memberi sokongan dan dorongan
Serta doa restu untuk terus tabah sepanjang perjuangan ini
Ketulusan hati dan keindahan budimu
Dikenang abadi dalam ingatan
Tuhan yang dikasihi
Berkatilah ushaku selama ini serta syukurku yang
Tidak terhingga atas segala rahmat yang kau limpahkan kepadaku
Kejayaanku adalah restu dan doa kalian
Ribuan terima kasih kuucapkan

PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya Prof. Madya Dr. Mohamed Najib Bin Abdul Ghafar di atas segala bimbingan, kesabaran, galakan dan teguran yang membina sehingga kajian ini dapat disiapkan.

Penghargaan juga dirakamkan kepada semua pensyarah Falkulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia , Prof. Dr. Abu Bakar Bin Hj. Hashim, Dr. Hamdan Bin Said, Prof. Madya Dr. Hussein Bin Mahmood, Prof. Madya Hazil Bin Abd. Hamid, En. Hassan Bin Hushin, Prof. Madya Syed Mohamed Shafeq Bin Syed Mansor, Prof. Madya Dr. Hj. Abdul Hafidz Bin Hj. Omara, Prof. Madya Dr. Hj. Shaharom Bin Noordin, Dr. Yusof Bin Boon dan Dr. Hj. Anuar Bin Abdul Rahman yang telah memberikan ilmu pengetahuan. Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada Dr. M. Al-Muzammil Bin Mohd. Yassin, sebagai penyelaras program atas segala bantuan dan sokongan sepanjang program pengajian ini.

Penghargaan diberikan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Pegawai Pelajaran Daerah Kluang, Johor, Pegawai Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pengetua-pengetua dan guru-guru yang terlibat kerana membenarkan kajian ini dijalankan.

Akhir sekali, saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan di atas segala bantuan dan motivasi yang diberikan sepanjang tempoh program pengajian ini.

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 diubahsuaikan 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.

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.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	HALAMAN KANDUNGAN	vii
	HALAMAN SENARAI JADUAL	xii
	HALAMAN SENARAI RAJAH	xiv
	HALAMAN SENARAI LAMPIRAN	xv
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	5
	1.4 Objektif Kajian	5

1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Rasional Kajian	6
1.7	Kepentingan Kajian	7
1.8	Batasan Kajian	7
1.9	Definisi Istilah	8
1.9.1	Kerja Berpasukan	8
1.9.2	Pemimpin Pasukan	8
1.9.3	Teamwork KSA	9
1.9.4	Kepuasan Kerja	9
1.10	Kerangka Konsep Kajian	10

BAB II SOROTAN PENULISAN

2.1	Pengenalan	11
2.2	Konsep Kerja Berpasukan	11
2.2.1	Pembentukan Pasukan Kerja	14
2.2.2	Peringkat Perkembangan Pasukan	15
2.2.3	Jenis-jenis Pasukan Kerja	16
2.2.3.1	Pasukan Fungsi	16
2.2.3.2	Pasukan Merentas Fungsi	17
2.2.3.3	Pasukan Terarah Kendiri	18
2.2.4	Ciri-ciri Pasukan kerja Yang Berkesan	19
2.3	Model Pembinaan Pasukan dalam Organisasi	21
2.4	Perlaksanaan Kerja Berpasukan Di Sekolah	22
2.5	Teamwork KSA	27
2.5.1	Fokus Penilaian Instrumen Teamwork KSA	28

2.6	Kepuasan kerja	31
2.7	Kajia-kajian Lepas	33

BAB III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	38
3.2	Reka Bentuk Kajian	38
3.3	Populasi Dan Sampel Kajian	39
3.4	Tempat Kajian	41
3.5	Instrumen Kajian	41
3.5.1	Bahagian A: Latar Belakang Responden	42
3.5.2	Bahagian B: Teamwork KSA	43
3.5.3	Bahagian C: Kepuasan Kerja	44
3.6	Kajian Rintis	44
3.7	Analisis Data	46
3.7.1	Analisis Deskriptif	46
3.7.2	Analisis Statistik Inferensi	47
3.8	Prosedur Kajian	48
3.9	Takwim Penyelidikan	56

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	59
4.2	Latar belakang Responden	59
4.3	Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian	63
4.3.1	Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua	63
4.3.2	Kepuasan Kerja Ketua Panitia	65

4.4	Analisis Dapatan Berdasarkan Hipotesis Kajian	65
4.4.1	Ho1 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Konflik Dengan Kepuasan Kerja	66
4.4.2	Ho2 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif Dengan Kepuasan Kerja	67
4.4.3	Ho3 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja	68
4.4.4	Ho4 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestai Dengan Kepuasan Kerja	69
4.4.5	Ho5 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Perancangan Dan Penyelarasan Tugas Dengan Kepuasan Kerja	70
4.4.6	Ho6 : Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia	71

BAB V RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	73
5.2	Rumusan Kajian	73
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	77
5.3.1	Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua	77
5.3.2	Hubungan Antara Kepimpinan Kerja	82

Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan
Kerja Ketua Panitia

5.4	Implikasi Dapatan kajian	84
5.5	Cadangan Tindakan	86
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	87
5.7	Kesimpulan	88
	Rujukan	91
	Lampiran	97

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Perbandingan kemahiran yang perlu berdasarkan keutamaan	4
2.1	Perbandingan antara kerja berpasukan dengan kerja berkumpulan	13
2.2	Peringkat-peringkat perkembangan pasukan	15
3.1	Senarai nama sekolah daripada Pejabat Pelajaran Daerah Kluang, Johor	40
3.2	Skala instrumen soal selidik kajian berdasarkan aras keamatan	42
3.3	Bahagian B : taburan item Teamwork KSA	43
3.4	Bahagian C : taburan item kepuasan kerja	44
3.5	Bilangan responden berdasarkan jantina dalam kajian rintis	45
3.6	Jadual interpretasi skor min	47
3.7	Kekuatan nilai pekali korelasi	48
3.8	Statistik bagi setiap item dan hipotesis	48
3.9	Takwim penyelidikan	58
4.1	Taburan responden mengikut sekolah di daerah Kluang, Johor	60
4.2	Taburan responden ketua panitia menurut jantina	60

4.3	Taburan responden menurut umur	61
4.4	Taburan responden menurut kaum	61
4.5	Taburan responden menurut pengalaman menjadi guru	62
4.6	Taburan responden menurut pengalaman menjadi ketua panitia	62
4.7	Analisis statistik item	63
4.8	Analisis min bagi ciri kepimpinan Teamwork pengetua	64
4.9	Analisis statistik min bagi domain kepimpinan Teamwork pengetua	65
4.10	Analisis min kepuasan kerja ketua panitia	65
4.11	Hubungan ciri kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia	66
4.12	Hubungan penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia	66
4.13	Hubungan penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia	67
4.14	Hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia	68
4.15	Hubungan penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia	69
4.16	Hubungan perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia	70
4.17	Hubungan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia	71

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka konsep kajian	10
2.1	Elemen penting bagi suatu pasukan kerja yang asas	14
2.2	Ciri-ciri pasukan kerja yang berkesan	19
2.3	Perlaksanaan kerja berpasukan di sekolah	26
2.4	Faktor kebersihan atau 'hygiene factor' dan faktor pendorong atau 'motivator factor' dalam Teori Herzberg	32
3.1	Rajah isi kandungan tesis	54
3.2	Carta aliran proses penyelidikan	55

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang soal selidik	97
B	Surat kebenaran Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan	103
C	Surat kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri Johor	106
D	Data analisis statistik deskriptif dan inferensi	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 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.

Dalam kajian dan tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Sergiovanni (1987), dan Edmonds (1979) telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi seperti sekolah di negara ini umpamanya telah 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 (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.

Menurut Zaidatol Akmaliah (1990), setiap organisasi perlu dikelolakan dengan rapi, sempurna dan teratur supaya setiap kakitangannya dapat berhubung dan bertindak 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 matlamt-matlamat Falsafah Pendidikan Negara (Hussein, 1993).

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. Selain itu, kerja berpasukan juga dapat meningkatkan semangat, kepuasan dan motivasi ahli-ahli organisasi.

1.2 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.

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 1.1. 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 1.1: 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.”

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

1.3 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).

1.4 Objektif Kajian

Di antara objektif-objektif kajian adalah seperti berikut :

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

1.5 Hipotesis Kajian

Ho 1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja.

Ho 2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja.

Ho 3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan komunikasi dengan kepuasan kerja.

Ho 4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja.

Ho 5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja.

Ho 6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia.

1.6 Rasional Kajian

Rasional pemilihan tajuk ini ialah bertujuan membentuk gaya kepimpinan kerja berpasukan sekolah yang lebih efektif. Gaya kepimpinan kerja berpasukan yang efektif 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.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian yang dijalankan ini bertujuan mengenal pasti pengaruh kepimpinan pasukan kerja dan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah. Justeru itu 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 di Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah dan sekolah. Selain daripada itu juga penting dalam menentukan input yang perlu diberikan kepada pemimpin pasukan di sekolah.

1.8 Batasan Kajian

Dari segi sampelnya kajian ini hanya dijalankan ke atas ketua panita di sekolah menengah daerah Kluang, Johor. Oleh yang demikian, kajian ini hanya terhad kepada ketua panitia di sekolah menengah sahaja. Sampel adalah terdiri daripada ketua panitia sebagai ahli pasukan. Ketua panitia yang menilai kepimpinan kerja berpasukan pengetua di sekolahnya. Ketua panitia juga akan menilai kepuasan kerja dirinya di sekolah. Hasil kajian tidak mewakili keseluruhan populasi guru-guru sekolah menengah di Negeri Johor dan Malaysia. Kajian ini tidak mengawal faktor luar seperti latar belakang keluarga, pengaruh persekitaran dan penglibatan aktiviti sosial di luar sekolah yang akan mempengaruhi keberkesanan pemimpin kerja berpasukan di sekolah.

1.9 Definisi Istilah

Beberapa definisi istilah yang diuraikan dalam kajian ini adalah seperti berikut :

1.9.1 Kerja Berpasukan

Woodcock (1993), mendefinisikan sebagai kumpulan manusia yang berkongsi objektif-objektif yang sama dan perlu bekerja sama untuk mencapainya. Kerja berpasukan bukanlah satu perjumpaan sosial, yang bertemu untuk mencari keseronokan serta bukan berkumpul untuk mendengar dan belajar. Kelab juga bukanlah suatu kumpulan kerja, kerana mereka terdiri dari manusia yang mewakili kumpulan yang berbeza kerana mereka hanya berkongsi, sebahagian minat yang sama tetapi kurang bersatu dalam menjalankan sesuatu tindakan. Dalam penyelidikan ini, kerja berpasukan bererti kepimpinan pengetua di sekolah.

1.9.2 Pemimpin Pasukan

Neck dan Manz (1998) menyatakan bahawa pemimpin pasukan kerja ialah mereka yang terlibat dengan proses mempengaruhi ahli-ahli pasukan kerjanya melalui dorongan, sokongan dan pengupayaan untuk menyumbangkan pengetahuan dan kebolehan mereka yang unik kepada pasukan kerja yang mereka sertai secara konstruktif.

Dalam kajian ini, pemimpin pasukan bermaksud pengetua yang mengetuai pengurusan sekolah.

1.9.3 Teamwork KSA

Teamwork KSA merupakan singkatan bagi *teamwork knowledge, skills and ability*. Stevens (1993) dalam Shamsuddin (2002) menyatakan bahawa Teamwork KSA merupakan aspek pengetahuan, kemahiran dan kebolehan tertentu yang perlu ada pada seseorang untuk melaksanakan kerja secara berpasukan. Dalam kajian ini, Teamwork KSA bermaksud aspek pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pengetua memimpin ketua panitia di sekolahnya.

Oleh yang demikian, kajian ini hanya menumpukan kepada lima ciri utama Teamwork KSA iaitu :

- (a) penyelesaian konflik
- (b) penyelesaian masalah secara kolaboratif
- (c) penyaluran komunikasi
- (d) penetapan matlamat dan pengurusan prestasi
- (e) perancangan dan penyelarasan tugas

1.9.4 Kepuasan Kerja

Vroom (1964) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu tindakan efektif seseorang terhadap kerjanya melalui ciri-ciri kerja yang positif, yang menggambarkan seseorang puas hati dengan pekerjaannya sementara sikap negatif pula menerangkan ketidakpuasan terhadap kerja. Dalam kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada sikap ketua panitia di sekolah.

1.10 Kerangka Konsep Kajian



Rajah 1.1: Kerangka Konsep Kajian

Kerangka konsep kajian bagi penyelidikan ini dapat digambarkan dalam Rajah 1.1. 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.

BAB II

SOROTAN PENULISAN

2.1 Pengenalan

Semangat kerja berpasukan adalah merupakan satu konsep yang penting dalam sesebuah organisasi. Siti Atina (2003) menyatakan ianya merupakan etika dalam budaya kerja ke arah peningkatan produktiviti. Terdapat pelbagai maklumat mengenai kerja berpasukan dan kepuasan kerja yang telah diperbincangkan oleh ahli-ahli teori dan pengkaji-pengkaji terdahulu. Oleh itu, bab ini akan menyorotkan pelbagai aspek berkaitan kerja berpasukan dan kepuasan kerja sebagai sokongan kepada kajian yang dijalankan. Maklumat literatur ini diperolehi daripada buku teks, tesis, majalah, jurnal, laman web dan lain-lain bahan bercetak. Melalui fakta-fakta dalam literatur ini dapat memperjelaskan lagi bidang tentang konsep-konsep asas berkaitan kerja berpasukan dan instrument *Teamwork* serta kepuasan kerja. Bab ini juga membincangkan tentang pelbagai kajian berkaitan kerja berpasukan dan kepuasan kerja yang telah dijalankan.

2.2 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.

Merujuk Jadual 2.1, Ahmad Fadzli (2004) membuat perbandingan antara kerja berpasukan dengan kerja berkumpulan dalam bukunya “Mengurus Kerja Berpasukan”. 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.

Jadual 2.1 : Perbandingan Antara Kerja Berpasukan Dengan Kerja Berkumpulan

Kerja Berpasukan	Kerja Berkumpulan
Menumpukan kepada matlamat pasukan	Menumpukan kepada kerja masing-masing (tetapi secara beramai-ramai)
Penekanan kepada berkongsi matlamat dan tugas, serta ianya menyumbang kepada keseluruhan projek	Penekanan berkaitan setiap ahli mempunyai tugas yang mesti disiapkan
Boleh menerima ahli daripada pelbagai kemahiran dan latarbelakang	Biasanya ahli-ahli yang mempunyai persamaan daripada aspek cara berfikir, kemahiran, latar belakang, atau lain-lain ciri
Menerima ahli yang berbeza sebagai sebahagian ‘daripada kita.’	Menganggap orang yang berbeza sebagai ‘bukan daripada kita’
Fokus kepada menjayakan tugas bersama, mengkoordinasikan kerja, dan menyumbangkan kemahiran tersendiri	Hanya fokus kepada ‘kerja masing-masing’ dan ‘sendiri-sendiri’
Ahli saling memerlukan di antara satu sama lain	Apa yang penting, siapkan kerja masing-masing
Tidak menghiraukan jurang status, dan biasanya tidak mempunyai hierarki yang kompleks	Mempunyai hierarki dan status yang pelbagai bagi mengawal kerja
Komunikasi yang lebih terbuka dan telus	Kurang komunikasi dan tidak telus
Merancang dan merangka bersama	Hanya menunggu arahan dan tugas yang diberikan

Sumber : Ahmad Fadzli Yusof (2004). “Mengurus Kerja Berpasukan.” Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

2.2.2 Peringkat-peringkat Perkembangan Pasukan

Menurut Rodney W. Napier (1987), terdapat 5 peringkat dalam perkembangan pasukan kerja. Rajah berikut menerangkan peringkat-peringkat tersebut.

Jadual 2.2 : 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur kerja ditetapkan 2. Komunikasi perasaan. 3. Saling menyokong.

	3. Peranan ahli jelas, ketua pasukan mula berfungsi penuh.	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	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

2.2.3 Jenis-jenis Kerja Berpasukan

Jenis-jenis kerja berpasukan adalah seperti berikut :

2.2.3.1 Pasukan Fungsi

Pasukan fungsi dalam Shamsuddin (2002) diwujudkan bagi memenuhi sebahagian dari warisan sistem tradisional yang menggunakan konsep hirarki menengak. Biasanya ia diketuai oleh seorang penyelia yang bertanggungjawab terhadap orang

bawahannya dalam sesuatu jabatan dalam sesebuah organisasi. (Daft, 1999) Ahli pasukan dikelompokkan berdasarkan kemahiran dan aktiviti yang setara di dalam struktur organisasi hirarki tradisional. Pasukan yang dibentuk oleh ketua panitia dan ahli panitia merupakan contoh pasukan fungsi yang terdapat di sekolah. Dalam pasukan fungsi ini, ketua panitia mata pelajaran bertanggungjawab terhadap ahli-ahli panitia matapelajarannya.

2.2.3.2 Pasukan Merentas Fungsi

Ahli-ahli pasukan jenis ini terdiri daripada ahli-ahli organisasi daripada pelbagai jabatan atau unit. Biasanya ia masih berpusatkan kepada pemimpin atau penyelia pasukan dan pengarahannya mereka walaupun ahli-ahli pasukan mempunyai lebih kebebasan. Contohnya, jawatankuasa kurikulum sekolah atau majlis kurikulum sekolah terdiri daripada guru penolong kanan, ketua-ketua bidang, ketua-ketua panitia dan beberapa guru lain daripada unit peperiksaan dan pusat sumber. Pasukan ini dibentuk berdasarkan aktiviti sekolah. Misalnya Majlis Anugerah Cemerlang melibatkan guru-guru biasa, ketua bidang dan ketua panitia yang mempunyai kemahiran yang berbeza.

Pasukan merentas fungsi dalam Shamsuddin (2002) berpotensi memajukan organisasi sekiranya diurus dengan sempurna khasnya dari aspek-aspek yang berikut :

- i. Melibatkan lebih banyak kepakaran dari pelbagai unit, jabatan atau bahagian untuk digunakan dalam membuat keputusan sekiranya pemilihan dan pembahagian tugas dibuat secara berkesan.
- ii. Koordinasi antara jabatan atau unit lebih mudah terbentuk.
- iii. Kepelbaggian latar belakang meningkatkan kreativiti pasukan.
- iv. Memberi epndedahan dan peluang kepada ahli untuk melihat masalah, cabaran dan strategi dari pelbagai perspektif.

- v. Memberi peluang kepada ahli untuk mempelajari pengetahuan dan kemahiran baru.
- vi. Sinergi positif yang terhasil dapat meningkatkan prestasi kumpulan dan seterusnya prestasi organisasi.

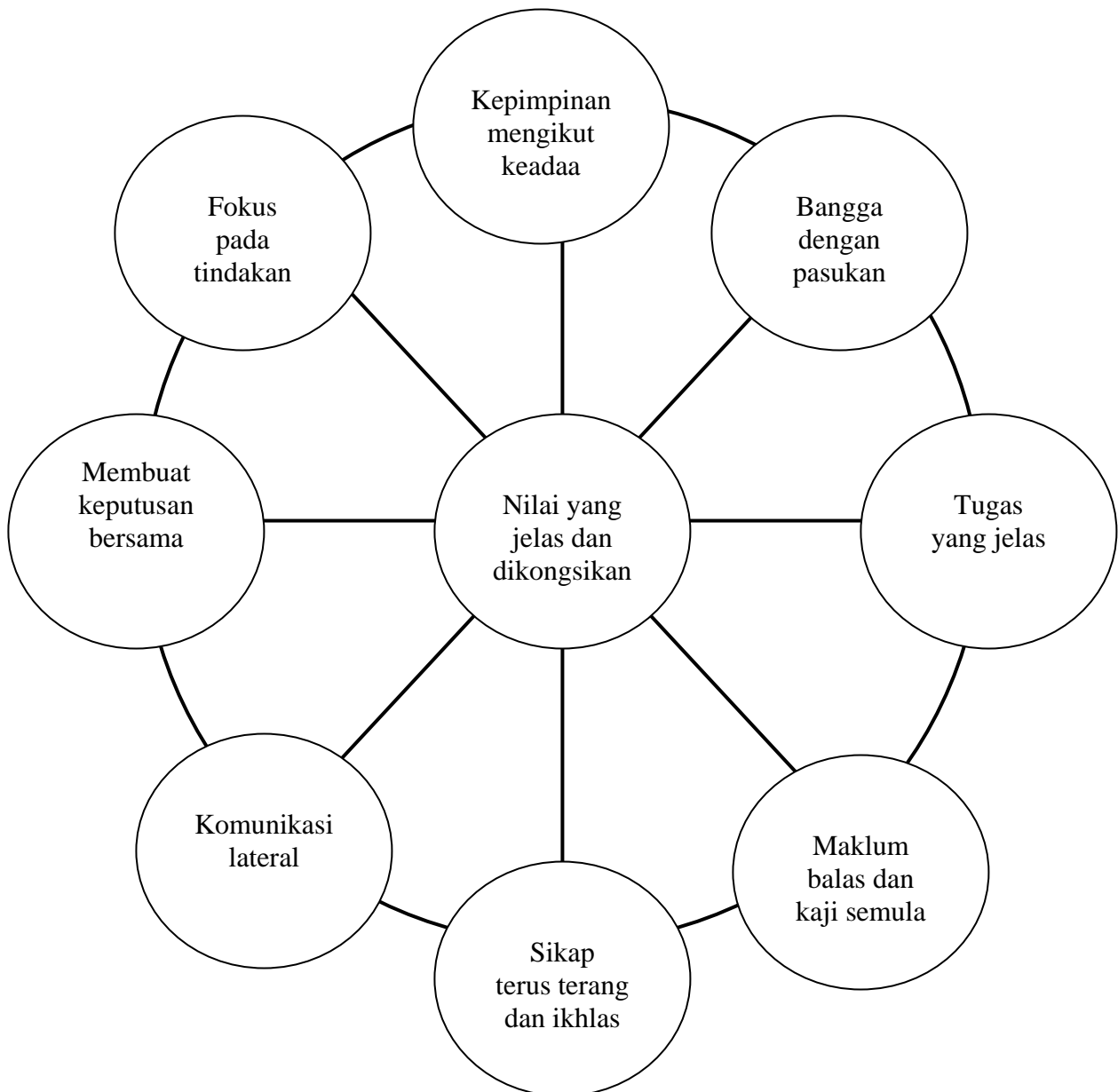
2.2.3.3 Pasukan Terarah Kendiri

Pasukan terarah sendiri dalam Shamsuddin (2002) merupakan pasukan jenis bersilang fungsi, tetapi mereka diberi autoriti dan tanggungjawab dalam mengendalikan keputusan-keputusan tertentu bagi mencapai matlamat pasukan dan organisasi. Biasanya matlamat, misi, skop operasi dan peruntukan ditentukan oleh pengurusan atasan. Pasukan akan membuat keputusan tentang operasi pasukan. Contohnya menetapkan objektif prestasi, mengenalpasti tugas dan penjadualn, menilai prestasi ahli, mengurus konflikdan sebagainya. Pasukan ini mampu bergerak sendiri ke arah pencapaian matlamat tanpa pengarahannya dari pihak pemimpin pasukan pada tahap perkembangan yang matang ini. Ini bermakna ia lebih berpusatkan kepada ahli pasukan berbanding dengan pasukan merentas fungsi.

Pasukan ini dapat menghasilkan persekitaran kerja yang dapat merangsang motivasi dan peningkatan sendiri dan keupayaan kepimpinan ahli-ahlinya. Ia dapat mempercepatkan proses pembuatan keputusan dan inovasi dan seterusnya pencapaian matlamat pasukan dan organisasi. Dalam hal ini, semangat kekitaan, semangat kerjasama dan semangat kesepunyaan wawasan dapat ditanamkan dan dibudayakan dengan lebih berkesan.

2.2.4 Ciri-ciri Pasukan Kerja Yang Berkesan

Menurut Burnham (1997) dalam Tengku Abdul Aziz (2004), suatu sintesis penyelidikan McGregor (1960), Liken (1961) dan Blake dan Mouton (1964) melahirkan 'peta' fungsi pasukan yang berkesan, ditunjukkan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2: Komponen-komponen Pasukan Berkesan

Sumber : Burnham, J.W.(1997). “Managing Quality in Schools: Effective Strategies for Quality Based School Improvement.” Dalam Tengku Abdul Aziz(2004). “Mengurus Kualiti Di Sekolah.” Kuala Lumpur : Midmodal Industries Sdn Bhd.

Rajah 2.2 menunjukkan pasukan kerja yang berkesan mempunyai sembilan ciri yang berikut :

- (a) Nilai bersama yang jelas.
- (b) Kepimpinan mengikut keadaan.
- (c) Perasaan bangga terhadap pasukan di kalangan ahli.
- (d) Tugas yang jelas.
- (e) Sistem maklumbalas dan penilaian yang berkesan.
- (f) Sikap terus terang dan ikhlas di kalangan ahli pasukan.
- (g) Sistem komunikasi yang baik.
- (h) Perbuatan keputusan secara bersama.
- (i) Berorientasikan tindakan.

Steven (1993) dalam Shamsuddin (2002) merumuskan bahawa kebanyakan kajian yang dijalankan melibatkan dua dimensi iaitu perhubungan interpersonal dan pengurusan sendiri pasukan kerja. Manakala dimensi perhubungan interpersonal pasukan melibatkan tiga ciri. Di antara ciri tersebut adalah :

- (a) Penyelesaian konflik.
- (b) Penyelesaian masalah secara kolaboratif
- (c) Penyaluran komunikasi

Sementara itu, ciri-ciri pasukan kerja berkesan untuk dimensi pengurusan sendiri melibatkan :

- (a) Penetapan matlamat dan pengurusan prestasi.
- (b) Perancangan dan penyelarasan tugas.

2.3 Model Pembinaan Pasukan Dalam Organisasi

Patten (1981) mengemukakan satu model yang menjelaskan satu urutan bagaimana terbinanya satu pasukan yang berkesan. Model ini dikenali sebagai “Model Pembinaan Pasukan Dalam Organisasi”. Model ini menekankan 3 ciri utama seperti yang berikut.

(a) Pembangunan Organisasi

Ahli sesuatu pasukan hendaklah terlebih dahulu disedarkan tentang kebolehan dan potensi diri sendiri dan orang lain. Mereka perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi dengan orang lain dan boleh bergiat dalam kumpulan untuk menyelesaikan masalah serta membuat keputusan secara kolektif.

(b) Pengurusan Melalui Objektif

Setiap ahli kumpulan perlu memiliki daya pemikiran yang rasional supaya dapat menumpukan perhatian kepada matlamat pasukan. Mereka juga perlu dilatih untuk mencuba tingkahlaku baru yang lebih menguntungkan kumpulan serta memiliki kemahiran menentukan objektif, merancang untuk mencapai objektif dan menilai pencapaian objektif pasukannya.

(c) Sistem Penghargaan

Kumpulan perlu mengadakan sistem penghargaan dan ganjaran yang bermakna untuk menjaga pasukan daripada berpecah dan hancur. Ini termasuk penghargaan selain

dari ganjaran yang berbentuk material. Pada tahap ini, apa yang diperlukan adalah bagaimana menjalankan fungsi pasukan melalui kaedah sistem dorongan yang berkesan.

Daripada model ini dapat dilihat ianya jelas menunjukkan usaha pembentukan pasukan yang berkesan bermula dengan menyedarkan individu di dalam pasukan itu terlebih dahulu. Setiap individu itu perlu disuaikan dengan segala potensi yang ada pada dirinya dan diikuti dengan mengenal orang lain juga menganggotai pasukan tersebut.

Perhubungan atau komunikasi antara individu perlu dipraktik oleh setiap individu untuk membina satu perhubungan yang baik melalui sikap keterbukaan, kejujuran dan keikhlasan. Bila perhubungan ini mencapai tahap matang, suasana yang harmonis yang dijalin diasaskan kepada motif bantu membantu dan bukannya persaingan yang sempit.

2.4 Pelaksanaan 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 pelaksanaan 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 :

(a) 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-guruan, 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.

(b) Ketua Panitia Mata Pelajaran

Menurut Mohamad Najib (2007), ketua panitia terdiri daripada guru-guru yang berpengetahuan dalam mata pelajaran yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Tugas ketua panitia ialah mengetuai kumpulan guru yang mengajar mata pelajaran tertentu di sekolah. Panitia mata pelajaran biasanya berperanan sebagai badan khas dengan memperolehi sukatan pelajaran semua menyediakan rancangan mengajar mengikut keperluan sesuatu kelas. Guru panitia juga memilih dan mencadangkan kepada

pentadbir sekolah mengenai buku teks, buku rujukan dan bahan-bahan rujukan lain yang sesuai dengan keperluan pembelajaran pelajar. Panitia juga merancang aktiviti mata pelajaran untuk keperluan sepanjang tahun bagi tujuan meningkatkan prestasi pelajar dan menentukan bilangan minimum latihan bertulis yang diberikan kepada pelajar. Menurut Mohamad Najib (2007) lagi, mesyuarat diadakan dari semasa ke semasa untuk memastikan pelaksanaan dan perjalanan aktiviti yang dirancang berjalan lancar.

Menurut Omardin (1996), objektif-objektif panitia mata pelajaran adalah seperti berikut :

- i Merancang dan menyelaraskan pengurusan skema dan bahan-bahan mata pelajaran mengikut subjek masing-masing.
- ii Memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran dalam sesuatu bidang mata pelajaran.
- iii Berusaha untuk memperbaiki dan menyusun strategi mengajar yang inovatif mengikut perkembangan pendidikan semasa yang boleh mendorong menambah perkembangan intelek dan sahsiah pelajar.
- iv Memperbaiki prestasi pelajar dalam peperiksaan dalam mata pelajaran berpandu dan berasaskan sasaran yang ditunjukkan dalam rancangan akademik sekolah.
- v Mewujudkan semangat kerjasama antara setiap panitia dan persatuan akademik. Selain itu, ketua panitia juga bekerjasama dengan persatuan akademik bagi meningkatkan lagi prestasi pembelajaran pelajar. Ketua panitia juga berperanan membuat tindakan susulan untuk mengesan keberkesanan pelaksanaannya.

(c) Jawatankuasa Hal Ehwal Pelajar

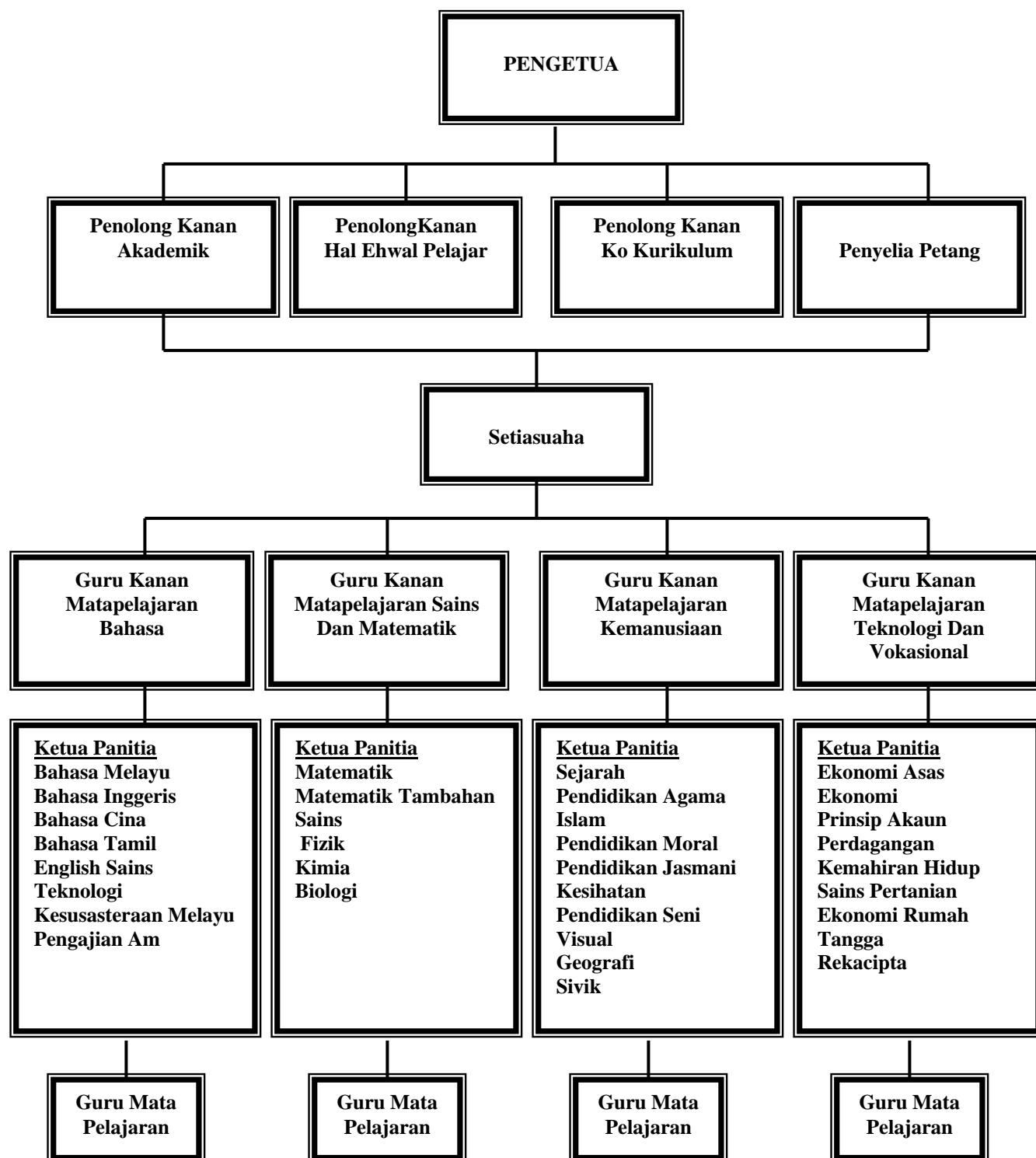
Menurut Mohamad Najib (2007) , pengurusan pelajar di sekolah dilaksanakan dengan kaedah yang tersusun untuk memastikan sesebuah sekolah memenuhi ciri-ciri institusi yang berjaya dalam bidang akademik dan kokurikulum. Pengurusan pelajar adalah proses mengendalikan sumber manusia dan fizikal dengan tujuan 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.

(d) Jawatankuasa Kokurikulum

Menurut Mohamad Najib (2007) , Guru Penolong Kanan Kokurikulum merancang, mengelola dan menyelia pelaksanaan program kokurikulum di sekolah. Di bawah Guru Penolong Kanan Kokurikulum terdapat guru-guru tertentu yang dilantik berdasarkan kemahiran masing-masing dalam sesuatu bidang, sama ada dalam bidang sukan, persatuan dan kelab. Oleh itu, Jawatankuasa Kokurikulum juga adalah satu pasukan kerja yang penting bagi memperjelaskan lagi kedudukan bidang tugas setiap ahli pasukan. Pelaksanaan gerak kerja melibatkan semua guru, kakitangan, pelajar ibu bapa dan masyarakat seperti dalam sukan tahunan yang diadakan di sekolah.

Menurut Mohamad Najib (2007) lagi, perpaduan tenaga di antara pemimpin, pentadbir dan guru-guru sangat penting dan didasari oleh pengaruh, kuasa, kewibawaan dan kepimpinan. Penyeliaan dan pengawasan perlaksanaan aktiviti haruslah dilakukan oleh Penolong Kanan Kokurikulum agar semua aktiviti yang dirancang dapat berjalan dengan tersusun bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Guru-guru pula bertanggungjawab memilih, memeriksa, memperbaiki dan menerangkan kaedah mengguna

dan menjaga alatan dengan betul dan selamat. Oleh itu, kerja berpasukan penting bagi mencapai matlamat pendidikan selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.



Rajah 2.3: Pelaksanaan Kerja Berpasukan Di Sekolah

2.5 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 3 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.

(a) 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).

(b) 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.

(c) 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. Manakala kajian Van Scotter dan Motowidlo (1996) telah mendapati bahawa kunci utama kepada “*contextual performance*” adalah apa yang dipanggil “*interpersonal facilitation*” iaitu aspek perhubungan berasaskan kemahiran interpersonal, hubungan kerja yang baik, semangat kerjasama dan bantu membantu serta tingkahlaku lain yang dikaitkan dengan keberkesanan perhubungan dalam pasukan kerja. Oleh yang demikian, aspek Teamwork KSA melibatkan “*contextual performance*” dan “*interpersonal facilitation*” ini lebih diberi penekanan dalam penilaian berbanding Taskwork KSA yang hanya menumpukan kepada prestasi pelaksanaan tugas.

2.5.1 Fokus Penilaian Instrumen Teamwork KSA

Domain Teamwork KSA dalam Shamsuddin (2002) yang menjadi fokus penilaian instrumen ini melibatkan dua dimensi iaitu :

- (a) Interpersonal KSA

(b) Pengurusan Kendiri KSA

Berasaskan dimensi tersebut, lima sub-kategori KSA yang lebih terperinci telah dibentuk. Berikut adalah keterangan lanjut tentang domain Teamwork KSA tersebut.

(a) Interpersonal KSA

Menurut Shamsuddin (2002), keperluan terhadap kemahiran interpersonal dan kemahiran sosial dalam amalan pengurusan terkini yang lebih berpusatkan kepada pasukan kerja adalah lebih mendesak berbanding amalan pengurusan tradisional yang lebih berpusatkan kepada kerja secara individu. Ini adalah kerana dalam pengurusan yang lebih berpusatkan kepada pasukan kerja, interaksi antara pemimpin pasukan dalam ahli pasukan atau sesama ahli pasukan merupakan faktor penting yang menentukan keberkesanan sesebuah pasukan kerja. Oleh itu, tahap kemahiran interpersonal pemimpin pasukan yang rendah akan lebih dirasai dan memberi kesan yang besar kepada organisasi yang berpusatkan kepada pasukan. Sehubungan dengan itu, pemimpin pasukan dan ahli pasukan perlu mempunyai 3 ciri interpersonal KSA yang berikut iaitu :

(i) Penyelesaian Konflik

Elemen yang terkandung di dalam sub-kategori ini termasuklah kebolehan untuk mengenalpasti dan menggalakkan konflik yang membina serta membendung konflik yang boleh menghalang pencapaian matlamat pasukan, kebolehan mengenalpasti bentuk dan punca konflik serta melaksanakan strategi penyelesaian konflik yang bersesuaian serta kebolehan mengambil pendekatan perundingan secara bersepadu. (Shamsuddin, 2002)

(ii) Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif

Menurut Shamsuddin (2002), elemen yang terkandung di dalam sub-kategori ini termasuklah kebolehan untuk menyesuaikan tahap 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.

(iii) Penyaluran Komunikasi

Menurut Shamsuddin (2002), elemen yang terkandung di dalam sub- kategori ini termasuklah 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.

(b) Pengurusan Kendiri KSA

Shamsuddin (2002) menyarankan biasanya dalam amalan pengurusan yang berpusatkan kepada pasukan, sesuatu pasukan kerja yang dibentuk akan dibangunkan dan ditingkatkan ke tahap perkembangan pasukan yang lebih matang sehingga menjadi satu pasukan terarah sendiri yang dapat melaksanakan tugas dan membuat keputusan tanpa pengarahannya pihak atasan. Sehubungan dengan itu, pemimpin pasukan dan ahli pasukan perlu mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan (KSA) yang berkaitan dengan tugas-tugas asas untuk mengurua dan menyelia. Berikut adalah dua sub-kategori yang berkaitan dengan pengurusan sendiri KSA.

(i) Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi

Elemen yang terkandung di dalam sub-kategori ini termasuklah kebolehan membantu menetapkan matlamat yang spesifik, mencabar dan diterima pakai oleh pasukan dan mendapatkan serta memberi maklumbalas tentang prestasi pasukan.

(ii) Perancangan Dan Penyelarasan Tugas

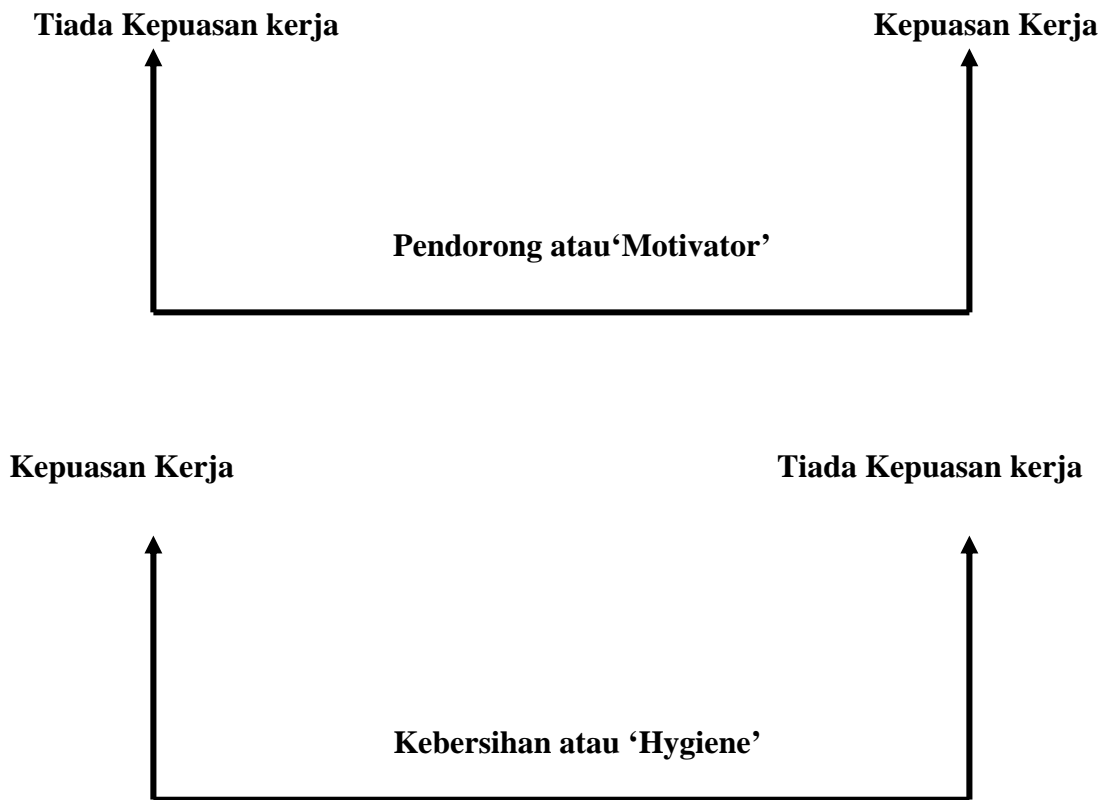
Elemen yang terkandung di dalam sub-kategori ini termasuklah kebolehan untuk menyelaras dan mengkoordinasi tugas, aktiviti dan penyaluran maklumat di kalangan ahli; dan kebolehan untuk membantu penjadualan dan pembahagian tugas secara seimbang dan adil.

2.6 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 kepuasan 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 2.4 yang berikut.



Rajah 2.4: 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)

2.7 Kajian-kajian Lepas

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 Atar, 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, Kedah 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.

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 selidikinya 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. Datanya 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) mengkaji persepsi guru terhadap faktor penentu kejayaan kerja berpasukan dalam organisasi sekolah di Daerah Kulim, Kedah. Kajian tersebut 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 tersebut 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. 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. Dapatan akhirnya adalah sokongan dan penegasan pihak atasan tentang pasukan kerja yang berkesan di sekolah adalah 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. Walaupun terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya-gaya pasif dan agresif dengan tahap keperluan interpersonal. Oleh itu, para pengurus dan pemimpin pendidikan haruslah 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 pementapan 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. Di samping itu, tiada perbezaan tahap pembangunan dan kematangan pasukan berdasarkan jantina responden.

Shamsuddin (2002) membuat kajian tentang amalan Teamwork KSA di kalangan pemimpin pasukan kerja di sekolah menengah daerah Kota Tinggi. Penyelidikannya bertujuan meninjau tahap pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk melaksanakan kerja secara berpasukan (Teamwork knowledge, skills and ability – Teamwork KSA) di kalangan pemimpin pasukan kerja di sekolah. Penyelidikan tersebut bertujuan mengenalpasti ciri utama Teamwork KSA yang perlu ada pada pemimpin pasukan kerja yang berkesan di sekolah. Populasi melibatkan 105 orang responden dari tujuh buah sekolah menengah. Di antaranya 35 orang pemimpin pasukan kerja dan 70 orang ahli biasa pasukan kerja telah mengambil bahagian. Dua set soal selidik dibina berdasarkan Teamwork KSA Test yang dipelopori oleh Stevens (1993). Kajian rintis melibatkan 30 orang guru di SMK Bandar Tenggara, Kulai, Johor telah dilaksanakan bagi menentukan konsistensi dalaman instrumen. Nilai alpha tinggi iaitu 0.9571. 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. Dalam kajian ini, hubungan interpersonal dilihat 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. Kesemua responden terdiri daripada penyelia syif A, syif B, syif C, syif D dan waktu kerja normal. Secara keseluruhannya 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.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan tatacara dan kaedah dalam melaksanakan kajian ini. Antara aspek-aspek yang dibincangkan dalam bab ini ialah reka bentuk kajian, persampelan, tempat kajian, alat kajian, prosedur kajian rintis dan keputusan analisis, prosedur mengumpul data kajian dan kaedah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang terkumpul.

3.2 Reka Bentuk Kajian

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.

3.3 Populasi dan Sampel 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 3.1: Senarai Nama Sekolah Daripada Pejabat Pelajaran Daerah Kluang, Johor.

Bil	Nama sekolah	Bilangan 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

Sumber : Nama-nama Sekolah Daripada Pejabat Pelajaran Daerah Kluang, Johor.

Berdasarkan Jadual 3.1, terdapat 20 buah sekolah di daerah Kluang yang terlibat dalam kajian ini. Di anggarkan lebih kurang 20 orang ketua panitia mata pelajaran bagi setiap sekolah yang dipilih. Oleh yang demikian, sampel kajian adalah seramai 400 orang.

3.4 Tempat Kajian

Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah daerah Kluang, Johor yang dipilih sebagai kajian sampel. Penyelidik telah mendapatkan senarai nama sekolah daripada Pejabat Pelajaran Daerah Kluang.

3.5 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.

Dalam banyak situasi, kesahan akan bergantung kepada matlamat kajian. Sekiranya instrumen itu adalah untuk mengukur persepsi atau tingkahlaku atau pendapat, kesahan yang perlu hanyalah dari segi isi atau kesahan gagasan (Mohd. Najib, 2003). Oleh itu, penyelidik telah menyesuaikan instrumen yang dibina supaya selaras dengan matlamat kajian dan suasana kerja berpasukan di sekolah.

Kebolehpercayaan adalah maklumbalas responden berbentuk jawapan berdasarkan pemahamannya terhadap item yang dikemukakan. Dalam hal ini kebolehpercayaan boleh dipengaruhi oleh struktur soalan dan pemahaman mereka (punca dalaman) ataupun responden yang tidak serius atau tidak boleh memberikan jawapan betul kerana dikekang oleh sesuatu perkara (punca luaran) (Mohd. Najib, 2003).

Menurut Mohd. Najib (2003), kebolehpercayaan boleh dipertingkatkan dengan menggunakan kaedah uji-ulang-uji atau kaedah ujian setara. Kebolehpercayaan

selalunya dipercayai dengan menggunakan kaedah statistik, iaitu indeks yang dikira menggunakan korelasi antara dua item ataupun kesetaraan antarra beberapa item dalam sesuatu konsep. Bukti ini selalunya diperoleh semasa kajian rintis dan perlu dinyatakan dalam laporan dalam kebanyakan situasi.

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 3.2 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 3.2: 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

Soal selidik ini melibatkan skala keamatan menggunakan skala Likert lima mata. Soalan jenis Likert sangat popular dalam soal selidik kerana ia mudah ditadbir dan mempunyai format yang memudahkan data dianalisis (Mohd. Najib, 2003).

3.5.1 Bahagian A: Latar Belakang Responden

Bahagian A ini terdiri daripada 6 soalan demografi. Soalan-soalan tersebut bertujuan mendapatkan maklumat latar belakang responden. Di antara soalan-soalan tersebut adalah seperti nama sekolah, jantina, umur, kaum, pengalaman menjadi guru dan menjadi ketua panitia

3.5.2 Bahagian B: Teamwork KSA

Bahagian ini bertujuan untuk mengukur keberkesanan kepimpinan kerja berpasukan pengetua. Item-item dalam Bahagian B ini adalah berdasarkan kepada soal selidik Teamwork KSA yang dibina oleh Stevents (1993) dalam Shamsuddin (2002) Kemudian soal selidik tersebut dikemaskini serta dikembangkan oleh Stevens dan Champion (1994). Pada tahun 2002 telah digunakan oleh Shamsuddin dalam menyelidik amalan Teamwork KSA di kalangan pemimpin pasukan kerja di sekolah menengah daerah Kota Tinggi. Bagi memenuhi tujuan kajian ini, soal selidik ini telah diubahsuai supaya ketua panitia dapat menilai pengetua sekolahnya. Pengagihan item soalan bagi Teamwork KSA adalah seperti jadual di bawah.

Jadual 3.3: Bahagian B : Taburan 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
Jumlah Soal Selidik		30

3.5.3 Bahagian C: Kepuasan Kerja

Taburan Item bahagian C untuk kepuasan kerja adalah ditunjukkan dalam jadual 3.4. Item bahagian C ini dibina berasaskan Model Teori Dua Faktor Herzberg (1966).

Jadual 3.4: Bahagian C : Taburan Item Kepuasan Kerja

No	Faktor	Taburan Item	Bil Item
1	Kepuasan Kerja	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	20

3.6 Kajian Rintis

Menurut Mohd. Najib (2003), tujuan utama kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Oleh itu, sebelum kajian penyelidikan sebenar dijalankan, kajian rintis telah dilaksanakan untuk memperolehi nilai kebolehpercayaan bagi item-item dalam soal selidik. Mohd. Najib (2003), menyatakan selain daripada menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, ia juga digunakan untuk menguji kaedah terbaik mentadbir instrumen mengenalpasti sampel dan kesesuaian kaedah analisis data.

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.

Jadual 3.5 berikut menunjukkan bilangan responden berdasarkan jantina mereka :

Jadual 3.5 : Bilangan Responden Berdasarkan Jantina Dalam Kajian Rintis Di Sekolah Menengah Kebangsaan Canossian Convent, Kluang, Johor

Kumpulan Responden	Jantina				Jumlah Responden	Peratusan
	Lelaki	Peratusan	Perempuan	Peratusan		
Ketua Panitia	5	20 %	20	80 %	25	100 %
Jumlah	5	20 %	20	80 %	25	100 %

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 % adalah guru lelaki dan 80 % adalah guru perempuan.

Menurut Mohd. Najib (2003), ciri konsistensi semua jawapan adalah perlu untuk memberikan petanda kebolehpercayaan. Oleh itu, 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. Mohd. Najib (2003) menyatakan nilai indeks adalah antara 0 hingga 1. Nilai hampir 0 bermakna tahap kebolehpercayaan yang sangat rendah dan nilai yang hampir kepada 1 ialah tahap kebolehpercayaan yang sangat tinggi. Nilai indeks 0.8 didapati memadai untuk diterima sebagai tahap kebolehpercayaan yang sesuai untuk sesuatu alat. Sekiranya nilai indeks lebih rendah

daripada 0.8, pengkaji perlu mengubahsuai item dan seterusnya melaksanakan kajian rintis sekali lagi sehingga mencapai tahap nilai 0.8 ke atas.

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.

3.7 Analisis Data

Semua data yang dikumpulkan untuk penyelidikan ini diperoleh 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. Sekiranya beberapa maklumat sampingan seperti umur dan kaum tidak dilengkapkan dan jumlah responden tidak ramai, masih boleh menggunakan kembalian sebagai data untuk dianalisis. Ini disebabkan walaupun tidak lengkap, ia masih mengandungi data yang penting. 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'. Kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan program perisian komputer '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS) versi 11.5.

3.7.1 Analisis Deskriptif

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 diperoleh 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 3.6

Jadual 3.6: Jadual Interpretasi Skor Min

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

Sumber : Nunnally, J.C. (1994). *Psychometrics Theory*. (3rd Edition).

3.7.2 Analisis Statistik Inferensi

Mohd. Najib (2003) menyatakan bahawa korelasi adalah perlu untuk melihat hubung kait 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 pembolehubah-pembolehubah yang menggunakan skala selang dan nisbah. Pekali korelasi (r) ialah nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua pembolehubah. 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 (alpha level) 0.05. Ini bermakna kajian ini membenarkan ralat hanya pada 5% sahaja.

Jadual 3.7: Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

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

Sumber : Chua, Yan Piaw (2006). "Asas Statistik Penyelidikan."

Kuala Lumpur : McGraw-Hill.M.s 167

Secara umumnya Jadual 3.8 menjelaskan statistik yang digunakan bagi menjawab setiap objektif kajian. Segala dapatan kajian akan dijelaskan melalui jadual dan rajah.

Jadual 3.8: Statistik Bagi Setiap Item Dan Hipotesis

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

3.8 Prosedur Kajian

Menurut Mohd. Najib (2003), prosedur kajian adalah seperti ditunjukkan dalam Rajah 3.2 iaitu proses aliran penyelidikan. Proses pertama adalah menentukan objektif penyelidikan. Mohd. Najib (2003) menyatakan dalam melaksanakan penyelidikan, selepas pengkaji menetapkan lebih awal objektif dengan jelas dan berfokus, pengkaji berkemungkinan telah mempunyai panduan. Kebaikannya adalah pengkaji tidak akan melaksanakan kerja yang tersasar dari objektif asal.

Proses yang kedua ialah tentukan maklumat yang dikehendaki. Menurut Mohd. Najib (2003), berdasarkan objektif, pengkaji dapat menentukan maklumat yang telah ada dan maklumat yang perlu dicari. Kebaikan maklumat awal dapat membantu pengkaji memperkemas kaedah dan strategi penyelidikan. Oleh itu, adalah penting membuat senarai ringkas berkenaan perkara yang perlu diketahui, telahpun diketahui dan perkara yang belum diketahui.

Setelah menentukan maklumat yang dikehendaki, proses yang seterusnya ialah mengumpul maklumat awal, di antaranya adalah penjadualan, analisis program dan sampel. Menurut Mohd. Najib (2003) pencarian dan penemuan maklumat dapat membantu penyelidik dalam melaksanakan metodologi kajian. Maklumat boleh didapati dari berbagai-bagai sumber dan kaedah. Di antaranya maklumat boleh didapati melalui buku, internet, majalah, akhbar, kamus, jurnal, penerbitan institusi, penyelia dan rakan-rakan. Maklumat-maklumat penting adalah seperti perbandingan kajian-kajian lepas dan dapatannya, latar belakang populasi dan kaedah analisis data.

Proses yang keempat ialah mendapatkan sorotan maklumat dan penulisan terkini berkaitan topik. Menurut Mohd. Najib (2003), sorotan penulisan perlu dikaitkan dengan struktur dan pernyataan item dalam soal selidik. Sehubungan dengan itu, proses instrumentasi boleh dipercepat dan dilaksanakan dengan lebih baik jika menyorot penulisan pada peringkat awal. Ini disebabkan penyelidik telah mengenal pasti contoh soal selidik yang boleh digunakan, ubahsuai atau konsep yang boleh digunakan dalam membina item.

Setelah mendapatkan sorotan maklumat dan penulisan terkini berkaitan topik, proses yang seterusnya ialah menentukan keperluan sumber, staf, masa dan kewangan. Mohd. Najib (2003) menyatakan maklumat tersebut berguna jika pengkaji membuat analisis, mendapat ide dan seterusnya menentukan keperluan sumber bagi proses kaedah tinjauan. Keperluan sumber ditentukan dengan membuat perbandingan antara kaedah yang telah dilaksanakan oleh pengkaji lain. Oleh itu, dapat memilih yang terbaik berdasarkan kehendak objektif.

Proses yang seterusnya ialah menentukan persampelan. Mohd. Najib (2003) menyatakan sampel ialah pengkaji boleh tentukan di mana hendak dikutip data dan dari siapa. Penyelidikan ini adalah persampelan secara rawak mudah. Pengkaji juga menghubungi Pejabat Pelajaran Daerah Kluang dan sekolah-sekolah menengah untuk kutipan data dan mendapatkan kebenaran terlebih dahulu. Terdapat 20 buah sekolah di daerah Kluang yang terlibat dalam kajian ini. Di anggarkan lebih kurang 20 orang ketua panitia mata pelajaran bagi setiap sekolah yang dipilih. Oleh yang demikian, sampel kajian adalah seramai 400 orang ketua panitia.

Setelah menentukan persampelan, proses yang seterusnya ialah pilih cara tinjauan. Kaedah meninjau yang dipilih adalah penghantaran melalui pos. Senarai nama sekolah didapati melalui Pejabat Pelajaran Daerah Kluang. Pengkaji telah menyediakan sampul surat yang beralamat sendiri dan bersetem bagi menggalakan responden menghantar jumlah kembalian yang tinggi. Cara penghantaran melalui pos adalah menjimatkan kos dan senang diuruskan.

Langkah seterusnya ialah proses membina soal selidik. Menurut Mohd. Najib (2003), soal selidik ialah alat atau instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkahlaku responden. Dalam membina soal selidik telah mematuhi kriteria keobjektifan, kesahan, kebolehpercayaan dan kepenggunaan. Keobjektifan adalah merujuk kepada objektif instrumen, kesahan pula merujuk kepada menguji apa yang

ingin diuji, kebolehpercayaan merujuk kepada konsistensi responden, manakala kepenggunaan merujuk kepada keselesaan pengkaji mentadbir instrumen dari segi ekonomi dan masa.

Proses seterusnya ialah struktur dan penyataan soalan. Dalam proses ini, perhatian khusus kepada struktur dan pernyataan ayat, ini bertujuan meningkatkan keobjektifan, kesahan, kebolehpercayaan dan kepenggunaan. Selain daripada itu, struktur disediakan dalam keadaan yang memudahkan pengkaji membaca data dan membuat analisis. 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.

Setelah menentukan struktur dan penyataan soalan, proses yang seterusnya ialah memilih kaedah memproses data. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan program perisian komputer '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS) versi 11.5. 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) menyatakan bahawa korelasi adalah perlu untuk melihat hubung kait 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.

Setelah menentukan kaedah memproses data, proses seterusnya ialah menjalankan kajian rintis. Menurut Mohd. Najib (2003), tujuan utama kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Oleh itu, sebelum

kajian penyelidikan sebenar dijalankan, ketua panitia 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.

Selepas melaksanakan kajian rintis, langkah seterusnya ialah perbincangan bersama sampel, pengkaji menyiapkan soal selidik dalam format yang sesuai untuk ditadbirkan pada peringkat sebenar. 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 dari segi bahasa dan struktur item.

Mohd Najib (2003) menyatakan temu bual ringkas dengan sampel sebelum tinjauan utama adalah untuk mengubahsuai soal selidik bagi tujuan tinjauan utama. Sekiranya jawapan yang diberi adalah tidak sesuai dengan tujuan membina item, catatkan masalah yang timbul supaya dapat mengubah suai soalan. Kemudian bandingkan dengan catatan analisis kebolehpercayaan item.

Tinjauan ini adalah melalui pos, maka menurut Mohd Najib (2003), pengkaji perlu menyediakan surat penerangan tentang maklumat tentang tujuan, harapan, rayuan dan kaedah menghantar balik borang. Oleh yang demikian, pengkaji menyediakan sampul surat berselem dan beralamat sendiri bagi memudahkan responden menghantar balik borang soal selidik. 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.

Proses seterusnya ialah membuat tinjauan dengan mentadbir soal selidik kepada sampel sebenar. Mohd Najib (2003) menegaskan bahawa strategi untuk mendapatkan

kembalian maksimum dalam jangka masa yang ditetapkan adalah penting. Dalam proses ini telah memperuntukkan masa tambahan dua minggu lagi untuk responden menghantar kembalian setelah menghantar surat rayuan dan surat ingatan. Selepas itu, mengadakan suntingan jumlah kembalian, suntingan isi maklumat dalam soal selidik, pengekodan dan tentukan jadual yang sebenar.

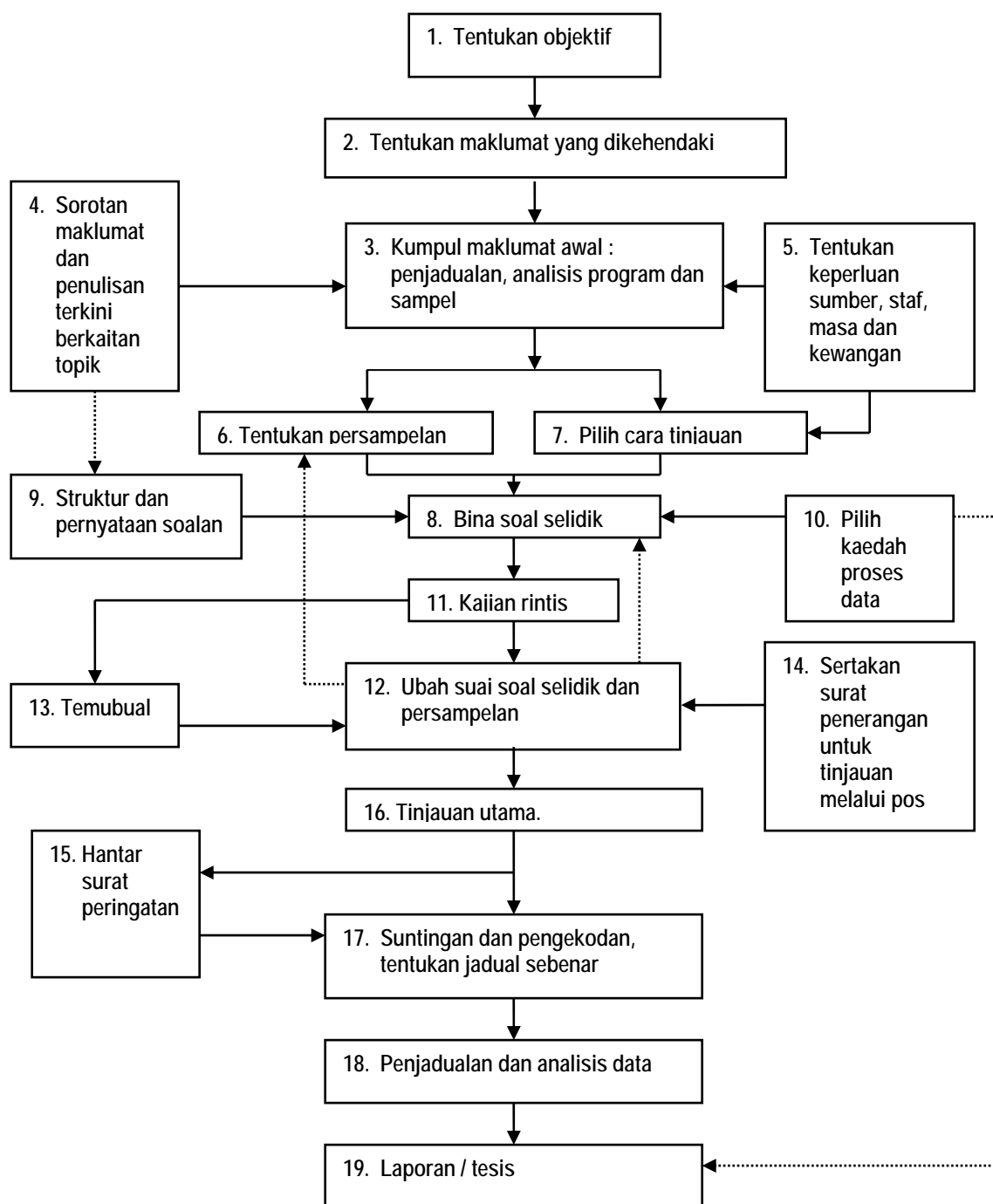
Setelah set soal selidik dikumpulkan, semak setiap kembalian untuk memastikan segala item dijawab atau dipenuhi oleh responden. Sekiranya beberapa maklumat sampingan tidak dilengkapkan dan jumlah responden tidak ramai, masih boleh menggunakan kembalian sebagai data untuk dianalisis. Ini disebabkan walaupun tidak lengkap, ia masih mengandungi data yang penting. 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'. Soal selidik ditukar dalam bentuk angka iaitu diberikan kod bagi memudahkan analisis secara kuantitatif dan menentukan jadual sebenar.

Setelah proses suntingan dan pengekodan, tentukan jadual sebenar, proses seterusnya ialah penjadualan dan analisis data. Menurut Mohd Najib (2003), kaedah jadual, jumlah jadual dan susunan jadual dan rajah untuk memudahkan proses menganalisis data. Dalam proses ini, melibatkan menilai data, melaksanakan ujian statistik dan membuat interpretasi. Manakala laporan merupakan proses terakhir dalam proses penyelidikan. Mohd Najib (2003) menyarankan peringkat terakhir adalah menyediakan laporan kajian yang mungkin digunakan oleh pemeriksa untuk menentukan mutu, dibaca oleh orang lain sebagai rujukan, dipersembahkan kepada kumpulan atau individu tertentu sebagai bahan perbincangan. Format yang digunakan adalah mengikut sistem APA. Format isi kandungan yang dicadangkan oleh Mohd Najib (2003) adalah seperti Rajah 3.1.

Tajuk
Penghargaan
Abstrak
Isi kandungan
Senarai jadual
Senarai rajah
Senarai daftar kata ringkas
Bab 1 Pengenalan
1.1 Pendahuluan
1.2 Latar belakang masalah
1.3 Objektif
1.4 Soalan atau hipotesis kajian
1.5 Rasional
1.6 Skop atau kekangan
1.7 Definisi istilah
Bab 2 Sorotan penulisan
Bab 3 Metodologi
3.1 Reka bentuk kajian
3.2 Populasi, sampel dan tempat
3.3 Instrumen
3.4 Analisis data
3.5 Kalendar kajian
Bab 4 Keputusan
Bab 5 Perbincangan dan cadangan
Rujukan
Lampiran

Rajah 3.1 : Format Isi Kandungan Tesis

Sumber : Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003).Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan. Skudai : Penerbit UTM. m.s 214



Rajah 3.2 : Carta Aliran Proses Penyelidikan.

Sumber : Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003).Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan. Skudai : Penerbit UTM. m.s 46

3.9 Takwim Penyelidikan

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 seperti Jadual 3.9. Bermula pada bulan Janurai 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. Di anggarkan 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. Format yang digunakan adalah mengikut sistem APA. Format isi kandungan yang dicadangkan oleh Mohd Najib (2003) adalah seperti Rajah 3.1 .

Jadual 3.9 : Takwim Penyelidikan.

Tarikh	Tindakan
Januari 2007	Membina cadangan kerja
Februari – Mac 2007	Sorotan penulisan
April 2007	Membina soal selidik
Mei 2007	Menjalankan kajian rintis
Jun 2007	Analisis data
Julai 2007	Pelaksanaan kajian sebenar
Ogos 2007	Analisis dan tafsir data
September 2007	Laporan kajian

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pengenalan

Analisis data yang dibincangkan dalam bab ini melibatkan semua data yang diperoleh dari tinjauan soalselidik yang ditadbir di 20 buah sekolah menengah di daerah Kluang, Johor pada bulan Julai 2007. Sejumlah 362 (90.52%) set soal selidik telah dikumpulkan untuk dianalisis. Daripada jumlah tersebut hanya 300 soal selidik yang lengkap sahaja dianalisis bagi tujuan penyelidikan. Data tersebut dianalisis dengan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 11.5. Sehubungan dengan itu, bab ini akan membincangkan tentang keputusan deskriptif dan keputusan inferensi. Oleh itu, laporan dapatan kajian ini membincangkan maklumat tentang latarbelakang responden, maklumat bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian.

4.2 Latar Belakang Responden

Bahagian latarbelakang responden ini menggambarkan taburan responden mengikut jantina, kaum, pengalaman menjadi guru dan pengalaman sebagai ketua panitia. Taburannya digambarkan melalui Jadual 4.1 hingga Jadual 4.5 seperti berikut.

Jadual 4.1: Taburan Responden Mengikut Sekolah Di Daerah Kluang, Johor.

Bil	Nama Kod Sekolah	Bil Responden	Peratus (%)
1	Sekolah Menengah Kebangsaan 1	20	6.7
2	Sekolah Menengah Kebangsaan 2	20	6.7
3	Sekolah Menengah Kebangsaan 3	20	6.7
4	Sekolah Menengah Kebangsaan 4	12	4.0
5	Sekolah Menengah Kebangsaan 5	15	5.0
6	Sekolah Menengah Kebangsaan 6	12	4.0
7	Sekolah Menengah Kebangsaan 7	16	5.3
8	Sekolah Menengah Kebangsaan 8	13	4.3
9	Sekolah Menengah Kebangsaan 9	12	4.7
10	Sekolah Menengah Kebangsaan 10	12	3.3
11	Sekolah Menengah Kebangsaan 11	8	4.0
12	Sekolah Menengah Kebangsaan 12	7	4.0
13	Sekolah Menengah Kebangsaan 13	9	2.7
14	Sekolah Menengah Kebangsaan 14	20	2.3
15	Sekolah Menengah Kebangsaan 15	20	3.0
16	Sekolah Menengah Kebangsaan 16	20	6.7
17	Sekolah Menengah Kebangsaan 17	20	6.7
18	Sekolah Menengah Kebangsaan 18	20	6.7
19	Sekolah Menengah Kebangsaan 19	20	6.7
20	Sekolah Menengah Kebangsaan 20	20	6.7
Jumlah		300	100.0

Responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada 300 orang yang terdiri dari ketua panitia bagi 20 buah sekolah menengah di daerah Kluang, Johor seperti di Jadual 4.1. Terdapat 8 buah sekolah yang paling ramai responden mengembalikan set soal selidik. Masing-masing meliputi 6.7 % atau 20 orang responden.

Jadual 4.2: Taburan Responden Ketua Panitia Menurut Jantina

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

Jadual 4.2 pula menunjukkan taburan responden menurut jantina ketua panitia. Hasil kajian menunjukkan seramai 105 (35.0%) responden adalah lelaki dan 195 (65.0%) adalah perempuan. Jadual 4.3 dibawah menunjukkan responden menurut kaum.

Jadual 4.3: Taburan Responden Menurut Umur

Umur Responden	Bilangan Responden	Peratus (%)
Bawah 25 tahun	4	1.3
25 – 35 tahun	152	50.7
36 – 45 tahun	86	28.7
Lebih 45 tahun	58	19.3
Jumlah	300	100.0

Jadual 4.3 pula menunjukkan taburan responden menurut umur ketua panitia. Hasil kajian menunjukkan bawah umur 25 tahun, hanya terdapat 4 responden (1.3%), umur 25 – 35 tahun terdapat 152 responden (50.7%), umur 36 – 45 tahun terdapat 86 responden (28.7%), umur melebihi 45 tahun terdapat 58 responden (19.3%). Umur responden yang paling ramai adalah berumur antara 25 – 35 tahun iaitu 50.7%.

Jadual 4.4 : Taburan Responden Menurut Kaum

Kaum	Bilangan Responden	Peratus
Melayu	175	58.3
Cina	90	30.0
India	29	9.7
Lain-lain	6	2.0
Jumlah	300	100.0

Daripada jumlah 300 orang responden seramai 175 (58.3%) adalah kaum Melayu, 90 (30.0%) adalah kaum Cina, 29 (9.7%) responden kaum India dan 6 (2.0%) terdiri daripada lain-lain kaum. Secara umumnya, sebanyak 58.33% bumiputera dan 41.67% bukan bumiputera.

Jadual 4.5 : Taburan Responden Menurut Pengalaman Menjadi Guru

Pengalaman Menjadi Guru	Bilangan Responden	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 4.5 menunjukkan data pengalaman menjadi guru, yang berikut menunjukkan 66.4% responden (255) berpengalaman menjadi guru lebih dari 10 tahun, 27.1% responden (104) berpengalaman antara lima hingga 10 tahun dan hanya 6.5% responden (25) yang berpengalaman kurang dari lima tahun. Sementara pengalaman menjadi ketua panitia pula, 52.2% responden (200) adalah kurang dari lima tahun, 34.2% responden (131) berpengalaman antara lima hingga 10 tahun dan hanya 13.6% responden (52) berpengalaman melebihi 10 tahun.

Jadual 4.6 : Taburan Responden Menurut Pengalaman Menjadi Ketua Panitia

Pengalaman Menjadi Ketua Panitia	Bilangan Responden	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 4.7 : Analisis Statistik Item

Statistik Item	Min
Sekolah	10.00
Jantina	2.00
Umur	2.00
Kaum	1.00
Pengalaman menjadi guru	2.00
Pengalaman menjadi ketua panitia	2.00

Jadual 4.7 menunjukkan analisis statistik item bagi sekolah, jantina, umur, kaum, pengalaman menjadi guru dan pengalaman menjadi ketua panitia. Statistik sekolah menunjukkan minnya 10.00 iaitu tertinggi berbanding dengan statistik item lain. Statistik jantina, umur, pengalaman menjadi guru dan pengalaman menjadi ketua panitia masing-masing menunjukkan minnya 2.00. Manakala min bagi kaum menduduki tempat yang terakhir iaitu hanya 1.00 sahaja.

4.3 Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian

Bahagian ini menggunakan analisis deskriptif bagi menjawab persoalan kajian iaitu kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia.

4.3.1 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 penyaluran tugas dikategorikan sebagai

pengurusan sendiri KSA. Nilai min dan tahap pencapaian adalah seperti yang ditunjukkan di Jadual 4.8.

Jadual 4.8: Analisis Min Bagi Ciri Kepimpinan Teamwork Pengetua

Domain	Ciri Teamwork KSA	N	Min	Interpretasi Tahap
1. Interpersonal KSA	(a) Penyelesaian Konflik	300	3.45	Sederhana Tinggi
	(b) Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	300	3.60	Sederhana Tinggi
	(c) Penyaluran Komunikasi	300	3.72	Sederhana Tinggi
2. Pengurusan Kendiri KSA	(d) Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	300	3.70	Sederhana Tinggi
	(e) Perancangan dan Penyelarasan Tugas	300	3.39	Sederhana Tinggi
Keseluruhan Teamwork KSA		300	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 penyelarasan tugas adalah ciri yang paling rendah (3.39). Secara keseluruhan Teamwork KSA adalah sederhana tinggi (3.57).

Jadual 4.9: Analisis Statistik Min Bagi Domain Kepimpinan Teamwork Pengetua

Domain	N	Min	Interpretasi Tahap
1. Interpersonal KSA	300	3.59	Sederhana Tinggi
2. Pengurusan Kendiri KSA	300	3.54	Sederhana Tinggi

Daripada kedua-dua domain kepimpinan kerja berpasukan, domain interpersonal KSA adalah sederhana tinggi, nilai min 3.59. Diikuti oleh domain pengurusan sendiri KSA sederhana tinggi, nilai min 3.54.

4.3.2 Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Kepuasan kerja ketua panitia memberi kesan kepada kerja dalam kerja berpasukan di sekolah. Jadual 4.10 menunjukkan kepuasan kerja ketua panitia.

Jadual 4.10: Analisis Min Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Eleman	N	Min	Interpretasi Tahap
Kepuasan Kerja	300	3.75	Sederhana Tinggi

Jadual 4.10 di atas menjelaskan bahawa kepuasan kerja (3.75) dan berada di tahap sederhana tinggi.

4.4 Analisis Dapatan Berdasarkan Hipotesis Kajian

Terdapat enam hipotesis yang diuji dalam kajian ini. Bahagian ini menggunakan analisis inferensi bagi menjawab hipotesis-hipotesis kajian iaitu hubungan yang signifikan penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja, hubungan

yang signifikan penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan komunikasi dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja dan hubungan yang signifikan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja Ketua Panitia. Jadual 4.11 menunjukkan analisis dapatan iaitu hubungan ciri Teamwork KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Jadual 4.11: Hubungan Ciri kerja Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Domain	Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
1. Interpersonal KSA	(a) Penyelesaian Konflik	300	$r = 0.772$	0.000**
	(b) Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	300	$r = 0.518$	0.000**
	(c) Penyaluran Komunikasi	300	$r = 0.686$	0.000**
2. Pengurusan Kendiri KSA	(d) Penetapan Matlamat dan Pengurusan Prestasi	300	$r = 0.528$	0.000**
	(e) Perancangan dan Penyelarasan Tugas	300	$r = 0.787$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

4.4.1 Ho 1: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Konflik Dengan Kepuasan Kerja

Jadual 4.12 : Hubungan Penyelesaian Konflik Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Penyelesaian Konflik	300	$r = 0.772$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.12 di atas menunjukkan hubungan penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho 1: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Konflik Dengan Kepuasan Kerja

Merujuk Jadual 4.12, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah 0.772. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak H_0 1.

4.4.2 Ho 2: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif Dengan Kepuasan Kerja.

Jadual 4.13 : Hubungan Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	300	$r=0.518$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.13 di atas menunjukkan hubungan penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho 2: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif Dengan Kepuasan Kerja.

Merujuk Jadual 4.13, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah 0.518. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak Ho 2.

4.4.3 Ho 3: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja

Jadual 4.14 : Hubungan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Komunikasi	300	$r=0.686$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.14 di atas menunjukkan hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (Ho). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho 3: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja

Merujuk Jadual 4.14, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah 0.686. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di

antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara komunikasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak H_0 3.

4.4.4 H_0 4: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi Dengan Kepuasan Kerja

Jadual 4.15 : Hubungan Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi	300	$r=0.528$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.15 di atas menunjukkan hubungan penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

H_0 4: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi Dengan Kepuasan Kerja

Merujuk Jadual 4.15, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah 0.528. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah sederhana. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara penetapan matlamat dan

pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak Ho 4.

4.4.5 Ho 5: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Perancangan Dan Penyelarasan Tugas Dengan Kepuasan Kerja

Jadual 4.16: Hubungan Perancangan Dan Penyelarasan Tugas Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Perancangan Dan Penyelarasan Tugas	300	$r=0.787$	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.16 di atas menunjukkan hubungan perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (Ho). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho 5: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Perancangan Dan Penyelarasan Tugas Dengan Kepuasan Kerja

Merujuk Jadual 4.16, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah 0.787. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak Ho 5.

4.46 Ho 6: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Jadual 4.17 : Hubungan Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Ciri Teamwork KSA	N	Kepuasan Kerja	Signifikan (P)
Interpersonal KSA	300	r=0.770	0.000**
Pengurusan Kendiri KSA	300	r=0.737	0.000**

**Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 4.17 di atas menunjukkan hubungan kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan tersebut dikategorikan kepada 2 domain utama iaitu Interpersonal KSA dan Pengurusan Kendiri KSA. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (Ho). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho 6: Tidak Terdapat Hubungan Yang Signifikan Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Merujuk Jadual 4.17, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r antara interpersonal KSA dengan kepuasn kerja adalah 0.770. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hubungan antara interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara Interpersonal KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Begitu juga Jadual 4.17 menunjukkan analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah 0.737. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja

ketua panitia. Hubungan antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia adalah kuat. Oleh kerana nilai $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan sendiri KSA dengan kepuasan kerja ketua panitia. Secara keseluruhannya, terdapat hubungan kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Oleh itu, keputusannya ialah menolak H_0 .

BAB V

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini merupakan bab rumusan, perbincangan dan cadangan kajian tentang kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah menengah daerah Kluang, Johor. Bab ini menjelaskan rumusan tentang kajian dan dapatan kajian, kesimpulan daripada dapatan kajian, perbincangan berdasarkan dapatan kajian dan berbandingkan dengan kajian-kajian lain. Selain daripada itu, juga mengutarakan beberapa cadangan untuk pembangunan kerja berpasukan di sekolah.

5.2 Rumusan Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk menyelidik kaitan kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Selain daripada itu, kajian ini bertujuan untuk meninjau hubungan yang signifikan penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan komunikasi dengan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan kepuasan kerja, hubungan yang

signifikan perancangan dan penyelarasan tugas dengan kepuasan kerja dan hubungan yang signifikan kepemimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Bagi tujuan penyelidikan ini, satu set soal selidik yang merangkumi maklumat latar belakang responden, soalan kepemimpinan kerja berpasukan, dan soalan kepuasan kerja diedarkan kepada ketua panitia di 20 buah sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Sejumlah 362 (90.52%) set soal selidik telah dikumpulkan untuk dianalisis. Sebelum menganalisis data, terlebih dahulu semak setiap kembalikan untuk memastikan segala item dijawab atau dipenuhi oleh responden. Di antaranya terdapat beberapa maklumat sampingan seperti umur dan kaum tidak dilengkapkan dan jumlah responden tidak ramai, masih boleh menggunakan kembalikan sebagai data untuk dianalisis. Ini disebabkan walaupun tidak lengkap, ia masih mengandungi data yang penting. Menurut Mohd. Najib (2003), sekiranya banyak item tentang pemboleh ubah yang berkaitan dengan objektif kajian tidak lengkap seperti separuh sahaja diisi, maka berhak menolak kembalikan tersebut dan tidak dianalisis sebagai 'masalah teknikal'. Oleh itu, hanya 300 soal selidik yang lengkap sahaja diproses untuk mendapatkan data kajian. Data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 11.5 untuk mendapatkan nilai deskriptif dan nilai inferensi. Di antaranya ialah min dan korelasi Pearson.

Hasil daripada kajian mendapati kebanyakan responden jantina adalah perempuan iaitu seramai 195 responden atau 65% berbanding dengan responden lelaki hanya 105 responden atau 35% sahaja. Dari segi taburan responden menurut umur ketua panitia, hasil kajian menunjukkan bawah umur 25 tahun, hanya terdapat 4 responden (1.3%), umur 25 – 35 tahun terdapat 152 responden (50.7%), umur 36 – 45 tahun terdapat 86 orang responden (28.7%), umur melebihi 45 tahun terdapat 58 orang responden (19.3%). Umur responden yang paling ramai adalah berumur antara 25 – 35 tahun iaitu 50.7%. Manakala umur responden yang paling kurang adalah bawah umur 25 tahun iaitu hanya 1.3%.

Daripada jumlah 300 orang responden seramai 175 responden (58.3%) adalah kaum Melayu, 90 responden (30.0%) adalah kaum Cina, 29 responden (9.7%) responden kaum India dan 6 responden (2.0%) terdiri daripada lain-lain kaum. Secara umumnya, sebanyak 58.33% bumiputera dan 41.67% bukan bumiputera. Manakala kaum Melayu (58.3%) mempunyai responden yang teramai sekali berbanding dengan lain-lain kaum hanya 2.0% sahaja.

Daripada data pengalaman menjadi guru, terdapat 255 responden (66.4%) berpengalaman menjadi guru lebih dari 10 tahun, 104 responden (27.1%) berpengalaman menjadi guru antara 5 hingga 10 tahun dan hanya 25 responden (6.5%) yang berpengalaman menjadi guru kurang dari 5 tahun. Oleh itu, responden yang berpengalaman menjadi guru lebih dari 10 tahun adalah paling ramai iaitu 255 responden. Manakala responden yang berpengalaman menjadi guru kurang dari 5 tahun adalah paling sedikit iaitu hanya 6.5% sahaja.

Sementara pengalaman menjadi ketua panitia pula, 52.2% (200) adalah kurang dari lima tahun, 34.2% (131) berpengalaman antara lima hingga 10 tahun dan hanya 13.6% (52) berpengalaman melebihi 10 tahun. Secara umumnya, pengalaman menjadi ketua panitia kurang dari lima tahun adalah paling ramai responden iaitu 52.2% (200 responden). Manakala pengalaman menjadi ketua panitia melebihi 10 tahun adalah paling kurang sekali iaitu 13.6% sahaja.

Menurut persepsi ketua panitia, kepimpinan kerja berpasukan pengetua berada pada tahap yang sederhana tinggi dengan nilai minnya 3.39 – 3.72. 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 kolaberatif (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). Secara keseluruhan

Teamwork KSA adalah sederhana tinggi (3.57). Daripada kedua-dua domain kepimpinan 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 kepimpinan 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 ketua panitia juga tinggi (0.737). Secara 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.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Dalam bahagian ini, perbincangan kajian adalah berdasarkan analisis data dalam bab empat. Perbincangan ini tertumpu kepada persoalan kajian dan hipotesis kajian. Dapatan kajian ini akan dibandingkan dengan dapatan pengkaji lepas atau hasil penulisan yang berkaitan. Di samping itu, perbincangan ini juga akan menyentuh tentang implikasi dapatan kajian ini.

5.3.1 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. Sementara elemen penetapan matlamat dan perancangan dan penyelarasan tugas dikategorikan sebagai pengurusan sendiri KSA. 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 (min=3.60), penyelesaian konflik (min=3.45) dan perancangan dan penyelarasan tugas (min=3.39). Ciri komunikasi (min=3.72) merupakan ciri kerja berpasukan yang paling dikuasai oleh pengetua. Sementara itu, ciri perancangan dan penyelarasan tugas adalah ciri yang paling rendah (min=3.39). Secara keseluruhan Teamwork KSA adalah sederhana tinggi (min=3.57).

Menurut Mohd. Najib (2007), komunikasi juga 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 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 ucap 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 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 matlamat 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 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 tersebut 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 Zulkiffli (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 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)

5.3.2 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 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.

Hasil pengujian hipotesis menerusi analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan yang kuat antara kepimpinan 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 ketua panitia juga tinggi (0.737).

Secara 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 kepemimpinan kerja berpasukan 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.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

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 mesyuarat. Berdasarkan dapatan kajian ini, kemahiran komunikasi dan kemahiran memimpin mesyuarat di sekolah perlu disalurkan kepada pengetua atau pemimpin.

Berdasarkan dapatan kajian, boleh menjadi panduan oleh pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran Malaysia, Institut Aminuddin Baki atau Bahagian Pendidikan Guru dalam penentuan input kepada pemimpin pasukan atau bakal pemimpin pasukan. Dalam penentuan input yang sesuai dengan keperluan, pihak perancang dan penggubal program perlu mengenalpasti faktor peserta-peserta khususnya ciri-ciri Teamwork KSA.

5.5 Cadangan Tindakan

Berdasarkan dapatan kajian, berikut adalah beberapa cadangan tindakan yang boleh diambil oleh pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran Malaysia, Institut Aminuddin Baki atau Bahagian Pendidikan Guru.

Pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia perlu membuat penilaian lanjut tentang tahap Teamwork KSA pemimpin pasukan. Penilaian lanjut ini penting bagi memudahkan penentuan input yang sesuai untuk pemimpin pasukan dan bakal pemimpin pada masa akan datang.

Pihak yang terlibat dengan program latihan dan pembangunan untuk harus menitikberatkan aspek peningkatan pengetahuan dan kemahiran kerja berpasukan khususnya dalam aspek penyelesaian konflik dan aspek perancangan dan penyelarasan tugas. Selain daripada itu, juga berperanan memastikan setiap pemimpin pasukan mengamalkan sikap bertanggungjawab terhadap pasukan dan tugas yang dilakukan. Pemimpin juga berperanan memantau ahli pasukan dan memberi peluang kepada ahli untuk berkongsi pendapat serta idea dalam pelaksanaan setiap tugas.

Pihak pentadbir sekolah seharusnya memberi pertimbangan yang wajar terhadap pengetahuan dan kemahiran pemimpin pasukan yang akan menjawat jawatan sebagai pemimpin. Pengetahuan dan kemahiran pemimpin pasukan termasuklah aspek penyelesaian konflik dan aspek perancangan dan penyelarasan tugas. Guru-guru harus diberi peluang menyertai kursus, latihan dan pembangunan pengetahuan dan kemahiran sebagai pemimpin pasukan. Pengetahuan dan kemahiran tersebut termasuklah kemahiran interpersonal dan kemahiran pengurusan sendiri.

Pihak pengurusan boleh mengadakan program yang dapat mengeratkan lagi hubungan antara ahli organisasi dengan pemimpin pasukan. Ini adalah bertujuan memastikan setiap ahli dapat bekerjasama dalam pelbagai aktiviti yang dianjurkan oleh organisasi. Ini juga dapat merapatkan jurang perbezaan yang wujud antara pemimpin pasukan dan ahli pasukan. Selain daripada itu, pihak Jabatan Pelajaran Negeri perlu memastikan guru penolong kanan menghadiri kursus dan latihan pembangunan tersebut sebagai kursus wajib sebelum memegang jawatan pengetua. Kursus tersebut penting bagi memastikan keberkesanan pengetua dari segi kepimpinan dan dari segi pengurusan sekolah.

Sebagai kesimpulannya, dapatan kajian ini mengenai aspek kepimpinan dalam pengurusan sekolah. Maklumat tersebut penting kepada pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia, Institut Aminuddin Baki atau Bahagian Pendidikan Guru untuk mencapai Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

5.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Dapatan kajian ini merupakan dapatan awal dari kajian kerja berpasukan di sekolah menengah di daerah Kluang, Johor sahaja. Berikut adalah beberapa cadangan kajian lanjut yang boleh dilaksanakan oleh pihak-pihak yang berkenaan.

- a) Kajian ini hanya dijalankan di daerah Kluang sahaja. Oleh itu, penyelidikan tersebut boleh dijalankan di sekolah-sekolah daerah lain, negeri lain dan institusi pendidikan lain seperti kolej matrikulasi, institusi perguruan, politeknik atau institusi pengajian tinggi yang lain. Ini bertujuan meningkatkan keberkesanan kerja berpasukan.

- b) Kajian ini hanya mengkaji sekolah harian biasa sahaja, oleh yang demikian, dicadangkan melakukan kajian bagi melihat perbezaan kerja berpasukan berdasarkan lokasi dan jenis sekolah. Contohnya sekolah harian biasa berbanding dengan sekolah berasrama penuh, sekolah vokasional dan sekolah teknik. Lokasi sekolah berdasarkan sekolah bandar dan sekolah luar bandar.
- c) Pihak pengurusan sekolah perlu melaksanakan kajian susulan pada hujung tahun bagi mendapatkan maklumbalas tentang kepimpinan kerja berpasukan. Ini mustahak bagi membantu proses penambahbaikan dalam sistem pengurusan turut mempertingkatkan kualiti di sekolah.
- d) Kajian ini hanyalah melihat kaitan kepimpinan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja sahaja. Oleh yang demikian, boleh menjalankan kajian mengenai stress dan hubungannya dengan kerja berpasukan. Ini bertujuan melihat adakah kerja berpasukan ini mengundang stress kepada ahlinya daripada bekerja secara individu.
- e) Kajian ini hanya melibatkan sebahagian responden ketua panitia di daerah Kluang sahaja. Satu kajian menyeluruh yang melibatkan semua populasi di Malaysia iaitu ketua panitia sebagai responden kajian supaya mendapatkan hasil kajian yang tepat.

5.7 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

diubahsuaikan. 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. 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

Diharapkan dapatan hasil kajian ini, dapat memanfaatkan pihak yang terlibat dengan perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar program latihan dan pembangunan staf di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia, Institut Aminuddin Baki dan Bahagian Pendidikan Guru.

Sehubungan dengan itu, bagi memastikan keberkesanan kerja berpasukan di sekolah terus dipertingkatkan, beberapa cadangan tindakan telah dikemukakan. Begitu juga cadangan kajian lanjutan juga dikemukakan dan kekurangan yang terdapat dalam kajian ini membuka peluang kepada pengkaji seterusnya untuk menjalankan kajian. 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.
- Ahmad Fadzli Yusof (2004). "Mengurus Kerja Berpasukan." Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis." *Personnel Psychology*. **44**. 1 – 26
- Borman, W. C and Motowildo, S. J. (1993). "Expanding yhe Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." New York : Jossey Bass.
- Bradford *et al.*(1984). "Managing For Excellence. The Guide For Developing High Performance In Contemporary Organization." New York : John Wiley.
- 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.

- Cummings, T.G. (1981). "Designing Effective Work Groups." Dalam Brodbeck, F.C (ed). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: Wiley . 285-310
- Daft, R.L.(1999). "Leadership: Theory and Practice." Orlando,FL: Harcourt Brace College Publishers
- Edmonds, R. (1979). "Effective Schools Fort The Urban Poor." *Educational Leadership*, 37(1), hlm. 15-27.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and 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
- Gurcharan Singh (1997). "Semangat Berpasukan di Kalangan Pegawai-pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Perak." Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.
- 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..

- Ingram.H.*et al.* (1997). "A System Model Of Effective Teamwork." *The TQM Magazine*. September.hlm 118-127.
- Juhari Ahmad (1999). "Gaya Dan Tahap Interpersonal Guru : Satu Tinjauan Di Sebuah Sekolah Menengah Di Daerah Kulai." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K (1993). "The Wisdom of the Teams: Creating the High Performance Organization." Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levin, H. M. and Lockheed, M.E. (1991). "Effective Schools In Developing Countries." The World bank : Education and Employment Division, Population and Human Resources Department.
- Lussier, R.N.and Achua, C.F. (2000)."Leadership: Theory, Application, Skill." South-Western College Publishing.
- Mohd. Fadzilah Kamsah & Ahmad Fadzil Yusof (2005). "55 Petua Kerja Berpasukan." Pahang : PTS.
- 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.
- Mokhtar Zakaria (1995). "Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dalam Kepimpinan Sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Star, Kedah." Universiti Utara Malaysia : Tesis Sarjana.

- Neck, C.P. and Manz, C.C. (1998) "Team Leadership in Practice." *Thrust for Educational Leadership*. 28:2. 26 - 30.
- Nunnally, J.C. (1978). "Psychometrics Theory." (2nd Edition). New York: Mc-Graw Hill.
- Omardin Ashaari (1931). "Pengurusan Sekolah." Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Patten, Thomas H. (1981). "Manpower Planning And The Development Of Human Resource." USA : Kogan Page.
- RodneyW. Napier (1987) . "Group, Theory and Experience : The Evolution Of Group." Boston : Houghton Mifflin Company.
- Roslan Hj Atan (2004). "Hubungkait bentuk Komunikasi Dan Tingkahlaku Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Muar Dari Persepsi Guru."Universiti Teknologi Malaysia : Tesis Sarjana.
- Sergiovanni, Thomas. (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.

Sharifah Aliyyah Syed Mohd Famy Albukhary (2003). "Gaya Kepimpinan Dan Hubungannya Dengan Komitmen Kerja Berpasukan : Satu Kajian Di Kalangan Staf Akademik Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor." Univesiti Teknologi Malaysia : Tesis.

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.

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., dan 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.

Subberi Ramli (1998). "Pesepsi Guru Terhadap Penentu Kejayaan Kerja Berpasukan Dalam Organisasi Sekolah di Daerah Kulim Kedah." Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.

Tan, Lay Yen (1995). "Peception of Teacher Trainning College Lecturers in TQM." Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.

Van Scotter, J. R. and Motowildo, S. J. (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as separate Facets of Contextual Performance." *Journal of Applied Psychology*. 81. 525 – 531.

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." Selangor Darul Ehsan : Fajar Bakti Sdn. Bhd. m.s 99-110

Zulkifli Abdul Aziz (2000). "Persepsi Guru-guru Terhadap Budaya Kerja Berpasukan Di Sekolah Menengah Teknik Dalam Daerah Alor Setar, Kedah Darul Aman." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.

Lampiran A
Borang Soal Selidik



FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

SOAL SELIDIK KAITAN ANTARA KEPIMPINAN KERJA BERPASUKAN
PENGETUA DENGAN KEPUASAN KERJA KETUA PANITIA DI DAERAH
KLUANG

Kepada Tuan / Puan,

Borang soalselidik ini mengandungi empat bahagian iaitu Bahagian A,B dan C. Anda diminta melengkapkan kesemua bahagian tersebut dengan jujur dan ikhlas bagi menjamin kesahihan penyelidikan. Segala maklumat peribadi yang dapat mendedahkan identiti diri anda seperti nama, no kad pengenalan dan sebagainya tidak akan digunakan.

Sekian, terima kasih.

**Tay Siok Beng
Fakulti Pendidikan,
Universiti Teknologi Malaysia,
81310, Skudai, Johor.**

Para guru yang budiman,

Soalselidik ini dijalankan untuk tujuan penyelidikan semata-mata. Segala maklumat yang diberi adalah **SULIT** dan akan digunakan hanya untuk tujuan kajian sahaja. Segala kerjasama yang diberi amat dihargai dan diucapkan jutaan terima kasih.

Bahagian A: Latar Belakang Responden

Arahan: Sila tandakan (\checkmark) bagi kenyataan no. 1 hingga 7 pada petak yang sesuai.

1. Nama Sekolah: SMK _____

2. Jantina guru:

Lelaki	
Perempuan	

3. Umur :

Bawah 25 tahun	
25 – 35 tahun	
36 – 45 tahun	
Lebih 45 tahun	

4. Kaum :

Melayu	
Cina	
India	
Lain-lain	

5. Pengalaman Anda Menjadi Guru:

Kurang dari 5 tahun	
6 – 10 tahun	
11 – 15 tahun	
16 – 20 tahun	
Melebihi 20 tahun	

6. Pengalaman Anda Menjadi Ketua Panitia

Kurang dari 5 tahun	
6 – 10 tahun	
11 – 15 tahun	
16 – 20 tahun	
Melebihi 20 tahun	

Arahan: Arahan berikut adalah untuk Bahagian B dan Bahagian C. Sila pilih SATU sahaja jawapan yang menyatakan peringkat persetujuan anda dengan membulatkan nombor yang terdapat di sebelah pernyataan dengan berpandukan Skala 5 mata berikut:

- 1 **Sangat tidak setuju (STS)**
- 2 **Tidak Setuju (TS)**
- 3 **Kurang Setuju (KS)**
- 4 **Setuju (S)**
- 5 **Sangat Setuju (SS)**

Bahagian B: Soal selidik Teamwork KSA

NO	SOALAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pengetua saya berkebolehan untuk mengenalpasti bentuk konflik dan punca konflik yang berlaku di kalangan kami.	1	2	3	4	5
2	Pengetua saya menggalakkan teguran yang membina demi kemajuan pasukan kami.	1	2	3	4	5
3	Pengetua saya berkebolehan membendung konflik yang boleh merosakkan semangat pasukan.	1	2	3	4	5
4	Pengetua saya berkebolehan berunding dengan pihak-pihak yang berkonflik bagi mewujudkan situasi menang-menang.	1	2	3	4	5
5	Pengetua saya ada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk melaksanakan strategi penyelesaian konflik yang bersesuaian.	1	2	3	4	5
6	Pengetua saya mengamalkan dasar persetujuan bersama untuk mencapai keputusan dalam pasukan.	1	2	3	4	5
7	Pengetua saya memberi peluang yang luas untuk kami berkongsi pandangan dan memberi cadangan tanpa perasaan takut atau risau.	1	2	3	4	5
8	Pengetua saya berkemahiran untuk meningkatkan penglibatan ahli dalam proses penyelesaian masalah secara bersama dalam pasukan.	1	2	3	4	5
9	Pengetua saya memberi sepenuh kepercayaan kepada ahli-ahli untuk membuat keputusan sendiri tentang tugas-tugas yang perlu dilaksanakan secara berpasukan.	1	2	3	4	5
10	Pengetua saya mempunyai cara yang berkesan untuk mengendalikan ahli-ahli pasukan yang kerap menguasai perbincangan atau bersuara lantang.	1	2	3	4	5
11	Pengetua saya berkebolehan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen ahli untuk melaksanakan keputusan pasukan.	1	2	3	4	5
12	Pengetua saya berkemahiran untuk membuat analisis bagi menentukan tahap keberkesanan	1	2	3	4	5

	sesuatu aktiviti atau tindakan yang telah diputuskan oleh pasukan.					
13	Pengetua saya mewujudkan suasana yang kondusif untuk memupuk semangat kekitaan di kalangan ahli-ahli pasukan.	1	2	3	4	5
14	Pengetua saya menjalin perhubungan yang baik dengan ahli-ahli dalam pasukan.	1	2	3	4	5
15	Pengetua saya mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan.	1	2	3	4	5
16	Pengetua saya melaksanakan amalan perbincangan secara jujur dan terbuka dengan ahli-ahli pasukan	1	2	3	4	5
17	Pengetua saya boleh mendengar dengan teliti komen ahli pasukan tanpa perasaan prejudis.	1	2	3	4	5
18	Pengetua saya memahami maklumat lisan yang disampaikan oleh ahli pasukan.	1	2	3	4	5
19	Pengetua saya dapat menelaah maklumat dan isyarat non- verbal ahli pasukan.	1	2	3	4	5
20	Pengetua saya dapat mengenal dan menginterpretasi maklumat bukan lisan.	1	2	3	4	5
21	Pengetua saya tahu bagaimana memberi dan menerima maklum balas dari ahli pasukan denganimbang rasa dan secara membina.	1	2	3	4	5
22	Pengetua saya dapat meningkatkan kemahirannya mengendalikan sesuatu perbincangan atau mesyuarat secara berkesan.	1	2	3	4	5
23	Pengetua saya membantu ahli-ahlinya menetapkan matlamat yang spesifik, mencabar dan boleh diterima oleh ahli pasukan.	1	2	3	4	5
24	Pengetua saya mendorong ahli-ahli pasukan lebih komited dengan nilai-nilai yang dipersetujui bersama oleh pasukan.	1	2	3	4	5
25	Pengetua saya memantau, menilai dan memberi maklum balas tentang prestasi pasukan.	1	2	3	4	5
26	Pengetua saya memantau, menilai dan memberi maklum balas tentang prestasi ahli pasukan.	1	2	3	4	5
27	Pengetua saya membantu dalam proses menyelaras dan mengkordinasi tugas atau aktiviti pasukan.	1	2	3	4	5
28	Pengetua saya mendorong ahli-ahli pasukan supaya membimbing rakan-rakan sepasukan yang memerlukan bantuan untuk menyempurnakan tugas.	1	2	3	4	5
29	Pengetua saya berpegang kepada konsep semua ahli perlu mendapat agihan tugas yang saksama dan seimbang.	1	2	3	4	5
30	Pengetua saya dapat membantu kami membuat agihan tugas yang bersesuaian dengan kebolehan yang ada pada diri kami.	1	2	3	4	5

Bahagian C: Kepuasan Kerja

NO	SOALAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pengetua menghargai hasil kerja baik saya.	1	2	3	4	5
2	Pengetua memantau, menilai dan memberi maklum balas penyeliaan.	1	2	3	4	5
3	Pendapatan saya memuaskan.	1	2	3	4	5
4	Kenaikan gaji memuaskan.	1	2	3	4	5
5	Polisi organisasi memuaskan saya.	1	2	3	4	5
6	Beban kerja saya berpatutan.	1	2	3	4	5
7	Persekitaran kerja memuaskan.	1	2	3	4	5
8	Suasana kerja menyeronokkan.	1	2	3	4	5
9	Hubungan antara rakan sekerja baik.	1	2	3	4	5
10	Rakan sekerja bekerjasama dengan saya.	1	2	3	4	5
11	Peluang kenaikan pangkat adalah adil.	1	2	3	4	5
12	Masa depan pekerjaan saya terjamin.	1	2	3	4	5
13	Saya berpeluang menyertai kursus atau latihan asas.	1	2	3	4	5
14	Berpeluang memajukan diri dalam kerja saya.	1	2	3	4	5
15	Pengetua memberi pengiktirafan kepada saya.	1	2	3	4	5
16	Pengetua menghargai sumbangan saya.	1	2	3	4	5
17	Tanggungjawab kerja bersesuaian.	1	2	3	4	5
18	Saya berpuas hati dengan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
19	Pencapaian kerja saya memuaskan.	1	2	3	4	5
20	Saya melaksanakan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5

SOAL SELIDIK TAMAT

Terima kasih atas kerjasama yang diberikan.

