

## FAKTOR-FAKTOR KERJA BERPASUKAN DAN PENGARUHNYA KEPADA PRESTASI

Ishak b. Mad Shah

[ishak@utm.my](mailto:ishak@utm.my)

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia

Zainorazlin bt. Md. Nor

### *Abstrak*

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang diutamakan dalam kerja berpasukan serta pengaruh kerja berpasukan kepada prestasi. Subjek kajian terdiri daripada 40 orang pentadbir kolej penempatan pelajar, UTM, Skudai. Ia dijalankan secara tinjauan melalui kaedah kuantitatif. Item-item bagi faktor-faktor pembentukan kerja berpasukan diukur menggunakan Inventori Penilaian Pasukan (Elledge, Philips, Moxon, dan Silberman). Item prestasi pekerja diukur menggunakan soal selidik Abdul Hadi. Statistik deskriptif min digunakan untuk mengenalpasti factor yang diutamakan dalam kerja berpasukan. Manakala Regresi digunakan untuk menguji hipotesis. Dapatan kajian menunjukkan keutamaan kelima-lima faktor yang diuji dalam kerja berpasukan. Kerja berpasukan secara keseluruhannya didapati boleh mempengaruhi prestasi.

### PENGENALAN

Kerja berpasukan kini menjadi satu cara bekerja yang popular di kebanyakan organisasi kerana ia boleh mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi. Perubahan struktur, budaya dan proses kerja dalam organisasi yang pantas berubah semakin mendesak organisasi supaya mementingkan kerja berpasukan. Lebih-lebih lagi terdapat banyak faktor luaran yang boleh menjejaskan prestasi organisasi (Owen, 1996). Oleh itu, adalah mustahil bagi pengurus organisasi mengawal dan menangani semua masalah tersebut secara bersendirian. Di sinilah penglibatan, kerjasama serta sokongan daripada semua pekerja diperlukan sebagai satu pasukan kerja.

Apakah faktor-faktor penting untuk membangunkan sebuah pasukan kerja yang efektif? Inilah persoalan yang cuba dijawab oleh kajian ini. Fokus kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor dalaman organisasi yang dipersepsikan sebagai penting dalam kerja berpasukan. Di samping itu, pengkaji cuba melihat pengaruh kerja berpasukan dan faktor-faktornya kepada prestasi pekerja organisasi

### DEFINISI KERJA BERPASUKAN

Pasukan terdiri daripada sekumpulan orang, sekurang-kurangnya dua orang ahli, yang komited untuk mencapai matlamat yang sama dan bekerja bersama untuk menghasilkan kerja yang berkualiti (Francis dan Young, 1979). Menurut Adair (1984), pasukan adalah terdiri daripada individu yang berkongsi matlamat dan melakukan kerja yang memerlukan kemahiran yang saling melengkapi di antara satu sama lain. Dalam pasukan setiap ahli adalah saling bergantung di antara satu sama lain untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan (Dyer, 1995).

Istilah 'pasukan' berbeza dengan istilah 'kumpulan'. Kumpulan terdiri daripada kelompok individu yang tidak mempunyai kepentingan dan peluang yang sama secara signifikan. Ahli-ahli kumpulan bekerja bersendirian, menerima arahan daripada ketua dan tidak terlibat di dalam perancangan. Ini kerana dalam kumpulan persetujuan dan mematuhi arahan dianggap lebih penting daripada terlibat di dalam menentukan keputusan dan tindakan. Sebaliknya, di dalam pasukan setiap ahli memiliki kemahiran dan kebolehan yang saling melengkapi. Mereka menyedari komitmen dan peranan mereka penting untuk kejayaan organisasi. Justeru, mereka bekerja di dalam persekitaran yang saling dipercayai. Justeru itu, mereka bebas menyuarakan pendapat dan idea melalui perbincangan dan setiap masalah diselesaikan bersama.

Menurut Benton (1998), pasukan kerja yang efektif dipengaruhi oleh saiznya. Dua orang di dalam satu pasukan mungkin efektif, namun saiz yang paling baik ialah di antara dua hingga tujuh orang. Bagi kumpulan pula saiznya tidak ditetapkan dan sering berubah. Walaupun saiz sesebuah pasukan boleh mengalami perubahan, tetapi ia masih lagi mempunyai hubungan yang stabil bagi membolehkan setiap ahlinya bersama dan berfungsi sebagai sebuah pasukan (Greenberg dan Baron, 1997).

Kerja berpasukan pula didefinisikan sebagai dua atau lebih orang yang bekerja bersama dengan matlamat yang sama, di mana individu saling berinteraksi dengan bentuk perhubungan yang stabil dan mengakui diri mereka sebagai sebahagian ahli pasukan (Ingram, 1996). Ia merupakan gabungan usaha, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dilakukan untuk menghasilkan prestasi kerja yang melebihi input sekiranya dilakukan secara bersendirian. Melalui kerja berpasukan, organisasi dapat meningkatkan hasil tanpa meningkatkan sumber (Ab. Aziz, 2000).

## **KESAN KERJA BERPASUKAN KEPADA ORGANISASI**

Menurut ahli sosiologi, manusia adalah makhluk sosial yang tidak boleh hidup sendirian dan melakukan segala kerja tanpa bantuan orang lain. Dalam kehidupan, kita sememangnya dituntut bekerja dalam satu pasukan. Para sarjana mengakui bahawa tiada satu disiplin pun yang dapat memberikan jawapan kepada masalah-masalah dalam hubungan manusia. Hanya melalui gabungan dan koordinasi pengetahuan serta kemahiran dalam semua disiplin, manusia dapat memenuhi keperluan tersebut (Garner dan Orelove, 1994). Lebih-lebih lagi dalam persekitaran globalisasi hari ini yang amat menuntut organisasi meningkatkan prestasinya supaya boleh bersaing dalam pasaran. Struktur organisasi tradisional sememangnya tidak lagi berupaya bertindakbalas untuk memenuhi keperluan pasaran. Bagi menangani fenomena ini, bermula tahun 1980-an kebanyakan organisasi mula beralih kepada konsep kerja berpasukan (Shonk, 1992).

Kerja berpasukan semakin dipentingkan hari ke hari. Rees (1994) menegaskan bahawa kebanyakan pengurus adalah sukar untuk membuat perancangan dan keputusan yang efektif dan efisien tanpa penglibatan lain-lain pekerja. Menurut Rees (1994) lagi bahawa satu per tiga organisasi perniagaan hari ini mengalami kegagalan dalam tahun pertama operasinya kerana gagal membentuk kerja berpasukan. Namun begitu, jumlah kegagalan organisasi ini semakin berkurangan apabila kebanyakannya mula mempraktikkan kerja berpasukan (Twomey dan Kleiner, 1996). Menurut Osterman (dalam Kline, 1999) lebih 50% organisasi moden hari telah mempraktikkan kerja berpasukan.

Pengaruh kerja berpasukan terhadap kejayaan organisasi terbukti melalui kecemerlangan yang dicapai oleh beberapa syarikat terkemuka di dunia yang mempraktikkannya. General Electric's Plant, North Carolina berjaya meningkatkan produktiviti sehingga 250%. Syarikat Hotel Ritz-Carlton (RCHC) berjaya mengurangkan kadar pusing ganti pekerja dalam organisasi (Cheryl, 1995), manakala Motorola's Land Mobile Products Sector ILO2 Facility pula meraih pelbagai anugerah hasil daripada kerja berpasukan. Kajian Faridah (1998) terhadap program kerja berpasukan di sebuah bank saudagar di Malaysia mendapati ia dapat menyelesaikan masalah pemberhentian pekerja, meningkatkan kerjasama dan penglibatan pekerja, seterusnya meningkatkan keuntungan syarikat.

Sehubungan dengan itu, Garner dan Orelove (1995) menyatakan; ketiadaan kerja berpasukan dalam sektor perkhidmatan akan mengakibatkan berlakunya ketidakcekapan, kesilapan serta pelaksanaan kerja tidak konsisten. Setiap pekerja memiliki kelebihan dan kelemahan yang tersendiri. Hanya melalui perkongsian kemahiran, pengalaman serta pengetahuan, masalah yang kompleks dapat diselesaikan dengan mudah dan efektif (Twomey, 1996). Apabila semua pekerja menyedari tanggungjawab masing-masing terhadap pasukannya, bukan sahaja organisasi memperoleh manfaat, bahkan ia memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Mokhtar, 1999).

Di Malaysia program kerja berpasukan telah mula diberi perhatian oleh kebanyakan organisasi bagi mewujudkan semangat kerjasama di kalangan pekerja, terutama dalam menangani tekanan kerja. Ini diperakukan oleh kajian Hisyam (1998) yang mendapati sebahagian besar organisasi di Malaysia memperuntukkan kos yang banyak untuk melaksanakan program kerja berpasukan kerana mereka yakin dapat meningkatkan prestasi dan memperbaiki sikap pekerja terhadap pekerjaan. Di samping itu, menurut Hisyam (1998) lagi kaedah kerja berpasukan boleh membantu organisasi menyelesaikan pelbagai masalah. Universiti Teknologi Malaysia (UTM) sendiri telah mengorak langkah menekankan konsep kerja berpasukan dalam organisasi. Hasrat ini dilahirkan melalui kertas kerja mengenai '*Strategi Membina Pasukan Kerja Berkesan*' yang dibentangkan dalam Kursus Kaedah Kepimpinan dan Motivasi. Walau bagaimanapun kertas kerja ini menjelaskan bahawa untuk mewujudkan pasukan kerja yang berkesan memerlukan masa serta kerjasama semua pihak termasuk pihak pengurusan dan staf.

Untuk membangunkan pasukan kerja yang efektif ia tidak bergantung kepada satu faktor sahaja (Borrelli, Cable dan Higgs, 1995). Ia memerlukan kombinasi pelbagai faktor. Anantaraman (Stott dan Walker, 1995) menyatakan bahawa pasukan kerja yang efektif adalah pasukan yang mempunyai matlamat bersama yang jelas di mana setiap ahli komited terhadap tanggungjawab masing-masing. Ia juga melibatkan komunikasi yang berkesan, penyertaan dalam pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah, kepimpinan yang efektif, kepercayaan yang tinggi serta sokongan dan penerimaan di antara sesama ahli'.

Berdasarkan dari faktor-faktor di atas jelaslah bahawa kegagalan program kerja berpasukan adalah berpunca daripada matlamat yang tidak jelas, kepimpinan yang lemah, komunikasi tidak berkesan, hubungan renggang di antara ahli serta kurangnya kesedaran individu mengenai peranan mereka (Mc Donald dan Keys, 1996). Satu kajian telah dijalankan di Amerika Syarikat terhadap sebuah syarikat multinasional yang gagal di dalam pelaksanaan program kerja berpasukan (Dessler, 2000). Dapatan pengkaji menunjukkan ia berpunca daripada kegagalan organisasi menggabungkan individu daripada latar belakang yang berbeza di dalam satu

pasukan. Organisasi telah mengabaikan perbezaan gaya kerja di antara pihak pengurusan atasan dengan pekerja bawahan

Daripada huraian yang dikemukakan, jelaslah bahawa kerja berpasukan adalah faktor penting yang mempengaruhi prestasi organisasi dan merupakan alternatif utama untuk menangani pelbagai permasalahan kompleks dalam organisasi. Namun begitu, kajian terhadap bidang ini amat kurang, terutama yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhinya (Butterfield dan Pendegraff, 1996). Oleh itu matlamat kajian ini adalah untuk mengenalpasti keutamaan faktor-faktor dalam organisasi dalam kerja berpasukan. Disamping itu pengkaji ingin melihat sejauhmana kerja berpasukan mempengaruhi prestasi.

## METODOLOGI KAJIAN

### Subjek Kajian

Kajian ini dijalankan secara lapangan. Ia dijalankan di kalangan subjek kajian yang terdiri daripada pentadbir kolej-pengetua dan felo, dari lapan kolej pelajar UTM Skudai. Dari 44 orang pentadbir kolej, hanya 40 orang sahaja mengembalikan soal selidik. Penjelasan seperti di jadual 1.

**Jadual 1: Latar Belakang Responden**

Pembolehubah		Jumlah Responden	Peratus (%)	Peratus Berkumpul
<b>Jantina</b>	Lelaki	28	70.0	70.0
	Perempuan	12	30.0	100.0
<b>Status</b>	Pengetua	7	17.5	17.5
	Felo	33	82.5	100.0
<b>Tempoh Berkhidmat</b>	Kurang 1 tahun	4	10.0	10.0
	1 tahun	2	5.0	15.0
	2 tahun	3	7.5	22.5
	3 tahun	5	12.5	35.0
	4 tahun	5	12.5	47.5
	5 tahun	3	7.5	55.0
	Lebih 5 tahun	18	45.0	100.0
<b>Jawatan di UTM</b>	Pensyarah	29	72.5	72.5
	Pentadbir	11	27.5	100.0

### Instrumen Kajian

Instrumen kajian ialah soal selidik. Ia dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian A merupakan item-item berkaitan latar belakang subjek kajian. Bahagian B merupakan alat ukuran faktor-faktor yang mempengaruhi kerja berpasukan yang dipetik dari Inventori Penilaian Pasukan oleh Elledge, Philips, Moxon dan Silberman (1998). Manakala Bahagian C mengandungi item-item berkaitan dengan prestasi kerja. Instrumen Indeks Penyataan Prestasi' oleh Abdul Hadi (1996) digunakan dalam kajian ini. Setiap item diukur menggunakan skala 1 hingga 5.

## KEPUTUSAN KAJIAN

Data-data dianalisis menggunakan perisian SPSS. Analisis statistik diskriptif iaitu kekerapan, peratusan dan skor purata digunakan bagi menghuraikan data demografi responden.

Dapatan kajian menunjukkan kesemua faktor yang dikaji dipersepsikan sebagai diutamakan dalam kerja berpasukan. Jadual 2 menunjukkan nilai min faktor-faktor dalam organisasi berdasarkan keutamaan. Dari jadual 2 dapatlah dilihat bahawa kepimpinan efektif adalah faktor yang paling diutamakan dalam kerja berpasukan (min = 4.29), diikuti oleh faktor penglibatan dalam membuat keputusan (min = 4.17), faktor komunikasi berkesan (min = 4.12), faktor penglibatan dalam menyelesaikan masalah (min = 4.05), dan matlamat yang jelas (min = 4.00).

**Jadual 2:** Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja Berpasukan Mengikut Keutamaan

Bil.	Dimensi	Min	Sisihan Piawai
i	Kepimpinan Efektif	4.2950	0.6437
ii	Penglibatan dalam Membuat Keputusan	4.1700	0.5369
iii	Komunikasi Berkesan	4.1200	0.4614
iv	Penglibatan dalam Menyelesaikan Masalah	4.0500	0.5706
v	Matlamat yang Jelas	4.0050	0.5755

Dari persepsi responden, selain faktor-faktor yang dikaji, terdapat lain-lain faktor- yang turut mempengaruhi kerja berpasukan. Faktor-faktor itu dikelompokkan kepada enam dimensi yang relevan seperti jadual 3

**Jadual 3:** Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Kerja Berpasukan

Faktor	Item
<b>Faktor 1</b> Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen</li> <li>• Kerjasama</li> <li>• Keikhlasan</li> </ul>
<b>Faktor 2</b> Interaksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hormat-menghormati</li> <li>• Interaksi</li> </ul>
<b>Faktor 3</b> Ganjaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganjaran</li> <li>• Motivasi</li> </ul>
<b>Faktor 4</b> Sokongan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebajikan</li> <li>• Sokongan</li> </ul>
<b>Faktor 5</b> Perancangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perancangan</li> <li>• Kewangan</li> </ul>
<b>Faktor 6</b> Persekitaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persekitaran</li> </ul>

## Pengaruh Kerja Berpasukan kepada Prestasi Pekerja

Jadual 4 menunjukkan keputusan mengenai hubungan antara kerja berpasukan dengan prestasi pekerja adalah signifikan ( $R = 0.653$ ;  $p < 0.05$ ). Sumbangan kerja berpasukan kepada prestasi pekerja juga signifikan iaitu 42.6% atau ( $Beta = 0.426$ ). Walau bagaimanapun sumbangan kesemua faktor dalam kerja berpasukan yang dikaji, kecuali kepimpinan yang efektif, didapati tidak menyumbang secara signifikan kepada prestasi pekerja. Pengaruh kepimpinan efektif kepada prestasi pekerja adalah signifikan yang bersifat negatif ( $beta = 0.314$ ;  $p < 0.05$ ). Ini bermakna peningkatan kepimpinan efektif akan merendahkan prestasi pekerja. Sumbangan penglibatan dalam menyelesaikan masalah kepada prestasi pekerja adalah ( $Beta = 0.449$ ), matlamat yang jelas ( $Beta = 0.482$ ), komunikasi berkesan ( $Beta = 0.407$ ) dan dimensi penglibatan dalam membuat keputusan ( $Beta = 0.328$ ).

**Jadual 4:** Analisis Regresi bagi Item Prestasi Pekerja dalam Organisasi

Bil.	Item	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
i	Kerja Berpasukan	0.653	0.426	-	0.001
ii	Kepimpinan yang efektif	-	-	-0.314	0.001
iii	Matlamat yang jelas	-	-	0.482	0.101
iv	Komunikasi berkesan	-	-	0.407	0.161
v	Penglibatan dalam Membuat keputusan	-	-	0.328	0.171
vi	Penglibatan dalam menyelesaikan masalah	-	-	0.449	0.071

## PERBINCANGAN

Dapatan kajian yang diperolehi telah mencapai objektif kajian ini iaitu berjaya mengenalpasti faktor-faktor organisasi yang diutamakan dalam kerja berpasukan. Ini menyokong model pasukan kerja efektif oleh Anantaraman (dalam Stott dan Walker, 1995) dan Mc Donald dan Keys (1996) yang menyatakan bahawa kerja berpasukan akan gagal tanpa matlamat yang jelas, kepimpinan yang efektif dan komunikasi berkesan. Kepimpinan yang efektif memperolehi skor tertinggi. Ini menunjukkan di dalam hierarki organisasi, ketua berada di tempat teratas (Nahavandi, 1997). Ia menjadi model ikutan, mempengaruhi interaksi ahli, memandu ke arah mencapai matlamat serta membangunkan iklim kondusif dalam organisasi (Robbins, 1994). Kajian ini mendapati pemimpin efektif berupaya membina hubungan rapat dengan ahli, berkongsi pandangan, percaya terhadap kemampuan ahli dan sentiasa memberi dorongan. Ini adalah selaras dengan penemuan kajian oleh Borreli, Cable dan Higgs (1995), Li (1996), Gibbons (1998) serta Neal (1998).

Penglibatan dalam membuat keputusan ditahap keutamaan kedua. Ini menyokong kajian Borreli, Cable dan Higgs (1995), Aroba dan Wedgwood (1996), Yeatts dan Barnes (1996), Neal (1998) serta Model Kazemark (1991). Stott dan Walker (1995) mentakrifkan keputusan ini sebagai suatu proses pertimbangan percubaan untuk mengatasi rintangan. Daripada keputusan kajian ini jelaslah bahawa keputusan dalam pasukan bukanlah berdasarkan kuasa ketua semata-mata tetapi amat perlu memperolehi sumbangan ahli bagi mengumpulkan pelbagai alternatif dan idea (Rees, 1992). Pasukan tidak akan seimbang jika tahap penglibatan dalam membuat

keputusan ahli adalah lemah (Woodcock, 1993). Kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa pembuatan keputusan yang dibuat secara tidak berpasukan tidak dapat mengatasi banyak masalah walaupun ahli-ahlinya adalah golongan yang terbaik (Abdul Razak dan Amin, 2000).

Twomey (1996), amat menekankan bahawa tanpa komunikasi berkesan, keputusan penting dibuat tanpa maklumat lengkap dan penglibatan menyeluruh pekerja. Keputusan kajian ini menyokong pernyataan beliau dan selaras dengan kajian Li (1996) serta Ingram dan Desombre (1999). Komunikasi yang lemah dianggap halangan utama dalam membangunkan pasukan yang efektif. Faktor penglibatan dalam menyelesaikan masalah juga tidak boleh diabaikan. Di dalam menghadapi sesuatu masalah, setiap ahli mesti bekerjasama, menyumbangkan idea serta tenaga untuk menyelesaikannya. Dapatan ini selaras dengan penemuan Borrelli, Cable dan Higgs (1995) serta model komprehensif kerja berpasukan yang efektif oleh Kazemark (1991).

Newstrom dan Davis (1997), mendefinisikan matlamat sebagai sasaran masa depan. Fokusnya ialah kepada pekerja bagi membangunkan perancangan. Hisyam (1994), menyatakan kerja berpasukan sebagai suatu proses yang bermula dengan matlamat yang jelas. Ini menunjukkan faktor ini sepatutnya berada di tempat teratas. Tetapi, ia memperolehi skor purata terendah ( $\text{min} = 4.005$ ). Namun begitu, nilai skor purata yang diperolehi menunjukkan kedudukannya sama penting seperti faktor lain dan tidak boleh diabaikan. Tanpa matlamat yang jelas, pasukan sukar untuk melaksanakan segala perancangan atau terpesong daripada hala tuju. Model Adair (1987) membuktikan bahawa individu yang bekerja bersendirian dalam organisasi akan kehilangan arah dan tidak dapat mencapai matlamat. Ini juga telah dibuktikan oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Li (1996), Yeatts dan Barnes (1996), Gibbons (1998) serta Ingram dan Desombre (1999).

Apabila kelima-lima faktor ini dikaitkan dengan prestasi didapati mempunyai hubungan dan sumbangan yang signifikan. Penemuan ini semakin menyokong kepada keputusan kajian lepas yang membuat generalisasi bahawa kerja berpasukan adalah satu cara berkerja yang efektif (Twomey dan Kleiner, 1996; Faridah, 1998; Rees, 1994). Kebaikan kerja berpasukan boleh dilihat kepada pengabungan pengetahuan, kemahiran, idea, kepercayaan semua ahli pasukan dalam melaksanakan tanggungjawab ke arah pencapaian matlamat. Secara tidak lansung prestasi ahli dan organisasi dapat dipertingkatkan.

Walaupun telah dikenalpasti bahawa kelima-lima faktor yang dianggap penting kepada kerja berpasukan, namun menerusi persepsi responden sendiri, kajian ini telah menemui lain-lain faktor-faktor yang dikira penting juga dalam kerja berpasukan. Salah satu faktor yang dikenalpasti ialah interaksi. Dapatan ini menyokong kajian Borrelli, Cable dan Higgs (1995) serta Neal (1998). Jika dirujuk kepada definisi Ingram (1996); *'Kerja berpasukan terdiri daripada dua atau lebih orang yang saling berinteraksi dengan paten perhubungan yang stabil'*. Model Klein dan Ritti (1984), menjelaskan lagi bahawa pasukan kerja terbentuk menerusi interaksi ahli-ahli dalam organisasi. Sikap toleransi, musyawarah, berkongsi idea dan menghargai pandangan orang lain membolehkan ahli pasukan saling berkongsi pandangan dalam melaksanakan tugas.

Faktor komitmen juga dikenalpasti sebagai diutamakan dalam kerja berpasukan. Ini selaras dengan kajian Neal (1998), yang menekankan perkongsian tanggungjawab di antara pekerja. Komitmen ditonjolkan menerusi kesungguhan terhadap tugas. Ini memperkukuhkan dapatan Borrelli, Cable dan Higgs (1995) dan Ingram dan Desombre (1999). Kerja berpasukan akan gagal apabila individu tidak

menyedari tanggungjawab masing-masing (Mc Donald dan Keys, 1996). Tanpa komitmen, pasukan seolah-olah gagal untuk menghimpunkan individu-individu di dalamnya (Francis dan Young, 1992). Di dalam kajian ini, responden menyatakan bahawa kesedaran ahli terhadap tugas penting dalam pasukan. Ini kerana tanggungjawab yang mereka jalankan adalah kerja sosial, bukan untuk tujuan keuntungan. Penemuan ini menyokong kajian Aroba dan Wedgwood (1996) yang mendapati kesedaran individu terhadap peranan mereka adalah penting untuk membentuk kerja berpasukan yang efektif.

Ganjaran memberikan perangsang untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Abdul Razak dan Amin (2000), menegaskan pasukan akan lebih produktif apabila organisasi berkembang melalui sokongan pihak pengurusan. Motivasi juga dianggap sebagai ganjaran (galakan bekerja) untuk kejayaan pasukan. Menurut Ab. Aziz (2000), apabila diberi ganjaran setimpal, pekerja akan lebih komited dan bersungguh-sungguh di dalam kerja, seterusnya prestasi kerja mereka juga akan meningkat. Sebaliknya, pasukan akan mengalami kegagalan apabila tiada sokongan daripada pihak pengurusan.

Faktor kelima ialah perancangan. Hanya dengan perancangan yang rapi pasukan dapat menentukan tindakan yang paling wajar. Dalam apa juga perancangan pasukan, ia mesti disokong peruntukan kewangan yang kukuh bagi memastikan perancangan tidak terjejas (Abdul Razak dan Amin, 2000). Faktor terakhir ialah persekitaran yang kondusif. Dapatan ini selaras dengan kajian Ingram dan Desombre (1999), Persekitaran di sini merujuk kepada persekitaran luaran kondusif yang merangsang interaksi di antara ahli pasukan. Globalisasi pada hari ini menyebabkan pengaruh persekitaran organisasi semakin kompleks dan mencabar (Robbins, 1997). Ini, menuntut keupayaan pasukan untuk menangani cabaran bagi membangunkan sebuah pasukan kerja yang efektif.

Pengetua dan felo tidak terlepas daripada berhadapan dengan pelbagai permasalahan pelajar. Ianya mencakupi berbagai aspek termasuklah akademik, pembangunan sahsiah dan disiplin pelajar. Justeru, tanggungjawab pengetua sebagai ketua dalam mengendalikan pelajar adalah amat berat. Pengalaman menjadi felo dan pengetua dalam tempoh yang lama tidak mencukupi untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan ahli pasukannya. Ini kerana pengalaman yang dilalui dulu mungkin tidak lagi sesuai untuk diaplikasikan dengan keadaan sekarang yang jauh lebih mencabar. Justeru pengetua dan felo perlu berkerja secara berpasukan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam pentadbiran ke atas pelajar dan secara tidak langsung meningkatkan prestasi organisasi itu sendiri.

Untuk mewujudkan pasukan kerja yang efektif, pengetua dan felo tidak boleh bergantung kepada satu faktor mutlak, sebaliknya perlu mengambilkira faktor dalaman dan faktor luaran secara keseluruhan. Walau bagaimanapun faktor kepimpinan efektif perlu diutamakan dalam pasukan kerja supaya dengan ini dapat meningkatkan lagi lain-lain faktor yang dianggap penting dalam organisasi kefelooan tersebut. Berteraskan kepimpinan yang efektif, organisasi kefelooan mampu membentuk matlamat yang jelas, membuat perancangan rapi dan menentukan tindakan secara terperinci. Seterusnya struktur organisasi kefelooan dapat diperkukuhkan.

Kesimpulannya kerja berpasukan adalah elemen penting dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Oleh itu, berdasarkan keputusan kajian, pengetua dan felo mesti memberikan keutamaan dalam kerja berpasukan ini. Mereka perlu memberi komitmen, melibatkan diri dalam pembuatan keputusan dan melibatkan diri dalam penyelesaian masalah supaya dengan ini keefektifan organisasi



kefeloan semakin kental. Faktor yang paling perlu diutamakan oleh ahli-ahli organisasi kefeloan ialah kepimpinan efektif. Dengan lain perkataan, mereka perlu meningkatkan kemahiran kepimpinan mereka. Ini kerana kepimpinan yang efektif yang boleh memastikan prestasi ahli-ahli pasukannya berada pada tahap yang tinggi.

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Razak Ibrahim dan Amin Sulaiman. 2000. 8<sup>th</sup> ed. *Gelagat Organisasi*. Malaysia : Prentice-Hall, Inc.
- Abd. Aziz Yusof. 2000. *Pengurus dan Gelagat Organisasi di Abad ke-21*. Malaysia : Prentice Hall.
- Adair, John. 1987. *Effective Teambuilding*. London: Gower Publishing Co.Ltd.
- Arroba, Tanya dan Wedgwood-Oppenheim, Felix. 1996. Why are Common Objectives So Uncommon in Top Management Team?. *Team Performance Management*. Vol. 02 : Issue 1.
- Bailey, Kenneth D. 1979. *Methods of Social Research*. London : Collian McMillan Publishers.
- Benton A, Douglas. 1998. 6<sup>th</sup> ed. *Applied Human Relations : An Organizational and Skill Development Approach*. London : Prentice Hall.
- Borreli, Grace; Cable, Jennifer dan Higgs, Malcolm. 1995. *What Makes Teams Work Better*. Team Performance Management. Vol. 01: Issue 3.
- Butterfield, Jeff dan Pendegraft, Norman. 1996. *Gaining Techniques to Improve the Team-Formation Process*. Team Performance Management. Vol. 02: Issue 4.
- Cheryl Rosen. 1995. Ritz Staff Gets Authority : Work Teams to Start Making Line Decisions. *Business Travel News*. July 30: 1-2.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resources Management*. London : Prentice Hall.
- Dyer, W.G. 1987. *Teambuilding: Issues and Alternatives*. Addison: Wesley Publishing Co. Inc.
- Elledge L, Robin dan Philips L, Steven. 1998. *Team Building for the Future : Beyond the Basics*. USA: Pfeiffer & Company.
- Francis, Dave dan Young, Don .1992. *Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building*. California: Pfeiffer & Company.
- Garner G, Howard dan Orelove P, Fred. 1995. *Teamwork in Human Services : Models and Applications Across the Life Span*. Boston : Butterworth-Heinemann.

- Robbins, Robert Michael. 1998. *An Analysis of Contributory Effects of Teamwork Characteristics within Collegiate Basketball and Football*. University of Nevada, Las Vegas.
- Robbins, Jerald dan Baron A, Robert. 1997. 6<sup>th</sup> ed. *Behavior in Organizations*. London : Prentice-Hall.
- Rahman Hanim Abdul Rahman. 1998. *Fundamental Issues and Problems That Hinder Effective Teamwork in a Merchant Bank*. Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Reza Che Mat. 1998. *Participants Evaluation of the Effectiveness of Teambuilding Programs*. Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Robbins, Hadyn. 1996. Linking Teamwork with Performance. *Team Performance Management*. Vol 02: Issue 4.
- Robbins, Hadyn dan Desombre, Terry .1999. Teamwork: Comparing Academic and Practitioners Perception. *Team Performance Management*. Vol 05: Issue 1.
- Robbins D. Cook, Susan J.Hepworth, Toby D. Wall et. al. 1981. *The Experience of Work*. London: Academic Press Ltd.
- Rosenzweig, E. 1991. Ten Criteria for Effective Team Building. *Health Care Financial Management*.
- Rosenzweig, Theresa. 1999. *Remarking Teams: The Revolutionary Research-Based Guide that Puts Theory into Practice*. California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Su Li, Hung-Hui. 1996. *High Performance Teams in Public Organizations: A Case Study of Ohio's 'Team Excellence in the Public Sector'*. The Ohio State University.
- Mc Donald; Michael J dan Keys, Bernard J. 1996. The Seven Deadly Sins of Teambuilding. *Team Performance Management*. Vol.2 : Issue 2.
- Mokhtar bin Kader. 1999. Kerja Berpasukan dalam Organisasi. *Kertas Kerja Kursus Asas Pengurusan Anjuran UTM*. Malaysia : Universiti Teknologi Malaysia.
- Moxon, Peter. 1993. *Building a Better Team: Handbook for Managers and Facilitators*. England: Gower Publishing.
- Nahavande, Afsaneh. 1997. *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Neal, Michelle Louise. 1998. *The Relationship between Workgroup Values and Overall Performance*. United States International University.
- Newstrom W, John dan Davis, Keith. 1997. 10<sup>th</sup> ed. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. Boston: Mc Graw Hill.
- Owen, Hilarie. 1996. *Creating Top Flights Teams*. London: Kogan Page Ltd.

- Parker, Glenn M. 1994. *Cross-Functional Teams*. United States: The Jossey-Bass Management Series.
- Rees, Fran. 1992. *How to Lead Work Team: Facilitation Skills*. California: Pfeiffer & Company.
- Robbins, P. Stephen. 1994. 4<sup>th</sup> ed. *Essentials of Organizational Behaviour*. London : Prentice-Hall, Inc.
- Schmitt, Neal. 1991. *Research Methods in Human Resources Management*. Ohio: South-Western Publishing Company.
- Schoonveld, Pamela Allison. 1997. *Employee Satisfaction in a Multi-Unit Food Service Department*. Rush University.
- Silberman, Mel. 1996. *Team and Organization Development*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Stott, Kenneth dan Walker, Allan. 1995. *Teams, Teamwork and Teambuilding*. London: Prentice-Hall.
- Twomey, Karen dan Kleiner H., Brian. 1996. Teamwork: The Essence of the Successful Organization. USA: MCB. *Team Performance Management*. Vol. 02: Issue.
- Woodcock, Mike. 1993. 2<sup>nd</sup> ed. *Team Development Manual*. England: Gower Publishing.
- Yeatts E, Dale; Hyten, Cloyd dan Barnes, Debra. 1996. What are the Key Factors for Self-Managed Team Success?. *Journal for Quality and Participation*.
- Yum J, Joe (1999). *The Effects of Team-Member Attributes on Team Performance: A Model of Individual Contribution to Team Performance*. The Louisiana State University.
- \_\_\_\_\_.1996. Motorola's Championship Season. *Occupational Hazards*. Oct3.
- \_\_\_\_\_.1999. Strategi Membina Pasukan Kerja Berkesan. *Kertas Kerja Kursus Asas Pengurusan Anjuran Universiti Teknologi Malaysia*. UTM.
- \_\_\_\_\_.1999. *Panduan Menulis Tesis UTM*. Malaysia : Universiti Teknologi Malaysia.