

**HUBUNGAN ANTARA KERJA BERPASUKAN
DENGAN KEPUASAN KERJA KETUA PANITIA
SEKOLAH MENENGAH**
**RELATIONS BETWEEN TEAMWORK AND WORK
SATISFACTION AMONG THE PANEL HEADS IN
SECONDARY SCHOOLS**

ARSAYTHAMBY VELOO
KIEW HWEE BIN

*Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
UUM College of Arts and Sciences*

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan kepuasan kerja ketua panitia dalam kerja berpasukan berdasarkan jantina, umur dan pengalaman kerja. Di samping itu kajian ini juga bertujuan mengenal pasti penyumbang utama dan hubungan antara lima faktor kerja berpasukan iaitu tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal dengan kepuasan kerja ketua panitia. Subjek kajian ini terdiri daripada kesemua 141 ketua panitia daripada sembilan buah sekolah menengah kebangsaan harian di daerah Kuala Krai, Kelantan. Alat ukur kerja berpasukan telah diubah suai daripada kajian Karakus dan Töremen (2008) manakala alat ukur kepuasan kerja telah diubah suai daripada Model Teori Dua Faktor Herzberg (1966) dalam Tay (2007). Kerja berpasukan diukur daripada empat dimensi iaitu tindakan pemimpin (8 item), struktur perwatakan pasukan (7 item), struktur perwatakan individu (8 item) dan hubungan interpersonal (8 item) manakala kepuasan kerja diukur menggunakan 20 item. Dapatan kajian ini dianalisis dengan menggunakan program Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 16.0. Kajian ini menggunakan ujian-t, ANOVA satu hala, Kolerasi Pearson dan regresi berganda untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara jantina dan umur dengan kepuasan kerja tetapi tiada perbezaan yang signifikan dengan pengalaman kerja. Keputusan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan antara tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal. Kajian ini juga menunjukkan tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan dan hubungan interpersonal menjadi peramal kepada kepuasan kerja. Hasil kajian mencadangkan pihak sekolah, Jabatan Pendidikan Daerah serta Jabatan Pendidikan Negeri yang terlibat dengan program latihan dan

pembangunan harus menitikberatkan aspek peningkatan pengetahuan dan kemahiran kerja berpasukan khususnya kepada ketua-ketua panitia dalam aspek kemanusiaan, perancangan dan penyelarasan tugas.

Kata kunci: *Kepuasan kerja, kerja berpasukan, jantina, umur, pengalaman kerja.*

Abstract

Purpose - *The aim of this research is to identify the head panel's job satisfaction differences in teamwork based on gender, age and working experiences. This research also aims to identify the main prediction and relationship between five teamwork factors, namely leadership actions, structural characteristics of the work group, individual characteristics, interpersonal relationship and job satisfaction of the panel head.*

Design/Methodology/Approach – *The research subjects were 141 school panel heads from all nine daily secondary schools in Kuala Krai District, Kelantan. The teamwork instruments were adapted from the research of Karakus dan Töremen (2008) while the instruments of job satisfaction were adapted from the model of the Two Factors Theory of Herzberg (1966) in Tay (2007). The instruments of team work consisted of four dimensions which were leadership actions (8 items), structural characteristics of the work group (7 items), individual characteristics of members (8 items), and interpersonal (8 items). Meanwhile, job satisfaction was measured by 20 items. The results were analysed using the Statistical Package for Social Science version 16.0. The hypotheses were tested using t-test, ANOVA, Pearson Correlation, and Multiple Regression Analysis.*

Findings - *The result showed that there was a significant difference between gender and age towards job satisfaction but there was no significant difference with job experiences. The results also showed that there were significant relationships between leadership actions, structural characteristics of the work group, individual characteristics of members, interrelationship among members and job satisfaction. The results also indicated that leadership actions, structural characteristics of the work group and interrelationship among members were the predictors of job satisfaction.*

Originality/Value - *The results suggested that the parties involved – schools, district and state education departments – should emphasise on teamwork knowledge and skills specifically to the panel heads in the aspects of humanities, planning and task coordinations in training and development programmes.*

Keywords: *Job satisfaction, team work, gender, age, working experience.*

Pengenalan

Konvensyen Kumpulan Kerja Cemerlang (KKC) mengetengahkan budaya kerja berpasukan sebagai nilai tambah kepada hasil kerja yang diusahakan. Hal ini kerana sumber tenaga manusia merupakan kunci utama yang amat penting bagi sesebuah organisasi mencapai kualiti perkhidmatan yang diharapkan dan menepati kehendak orang ramai. KKC dianggap sebagai teknik pengurusan yang dipelopori dan diperkenalkan oleh negara Jepun sebagai kaedah pencapaian yang paling *humanistic* (Pelita Brunei, 2008, November 5). Usaha-usaha untuk merealisasikan visi dan misi sekolah amat bergantung kepada ketua panitia untuk memainkan peranan dalam mengamalkan satu pendekatan kerja yang sistematik dan berkesan. Menurut Hadyn dan Mc Donnel (1996), pasukan yang efektif terdiri daripada dua atau lebih individu yang mempunyai matlamat khusus untuk dicapai dan semua ahli terlibat secara aktif untuk merealisasikan matlamat secara usaha sama. Hal ini menunjukkan kerjasama guru di sekolah penting bagi mewujudkan kerja berpasukan kerana guru juga saling bergantung antara satu sama lain. Kerja berpasukan dalam kalangan guru juga dapat menggalakkan perasaan, inovasi dan perkembangan fikiran ke arah penciptaan yang lebih kreatif. Kerja berpasukan juga merupakan salah satu dimensi yang boleh menyumbang ke arah peningkatan kualiti pendidikan.

Dalam hal-hal pengurusan sekolah, proses penyelesaian masalah dan membuat keputusan tidak lagi hanya tertumpu kepada pengurusan atasan, sebaliknya kerja berpasukan diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dalam organisasi. Keputusan yang dibuat dalam sesebuah organisasi melibatkan operasi kerja bagi memastikan matlamat pasukan kerja dan organisasi tercapai (Lussier & Achua, 2000). Katzenbach dan Smith (1993) menyatakan bahawa dalam sebarang keadaan, kombinasi pelbagai kemahiran, pengalaman dan pertimbangan dalam pasukan pasti mendapat hasil yang lebih baik daripada kumpulan individu yang lebih fleksibel dan lebih produktif. Dengan itu, visi, misi dan wawasan sesebuah organisasi dapat dicapai dengan efektif melalui kerja berpasukan. Selain itu, kerja berpasukan juga dapat meningkatkan semangat, kepuasan dan motivasi ahli organisasi. Menurut Zaidatol Akmaliah (1990), setiap organisasi perlu dikelolakan dengan rapi, sempurna dan teratur supaya setiap kakitangannya dapat berhubung dan bertindak antara satu sama lain bagi mencapai matlamat pendidikan

yang ditentukan selaraskan dengan Falsafah Pendidikan Negara. Sehubungan itu, pengetua memainkan peranan yang pelbagai semasa mereka mengurus sekolah agar selaras dengan hasrat serta matlamat Falsafah Pendidikan Negara.

Pernyataan Masalah

Menurut Somech (2008), guru telah dilatih untuk bekerja bersendirian di dalam kelas tanpa melibatkan orang lain. Oleh itu, guru kebiasaannya hanya bergantung kepada bakat dan kemahiran untuk berhadapan dengan masalah di dalam kelas dan meningkatkan profesionalisme perguruan. Perubahan kerja dalam pasukan menimbulkan rasa kuasa autonomi mereka tergugat dan menimbulkan konflik. Bagi membentuk pasukan kerja yang efektif merupakan satu agenda yang menjadi keutamaan pihak pengurusan sekolah. Isu-isu pendidikan tidak lagi hanya berkaitan sistem pendidikan dan persekolahan, tetapi juga melibatkan pelbagai faktor lain yang mempengaruhi kualiti pendidikan. Oleh itu, pendekatan pengurusan sekolah haruslah holistik iaitu melibatkan semua pihak dalam membuat keputusan. Oleh itu, kerja berpasukan amat penting diamalkan di sekolah untuk menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Buletin NUTP, 2008, Februari). Amalan pengurusan di sekolah kurang mementingkan kerja berpasukan. Biasanya pasukan atau kumpulan yang wujud di sekolah lebih ke arah pembentukan pasukan fungsi. Kerja berpasukan yang wujud di sekolah adalah untuk memenuhi struktur organisasi dan antara kerja berpasukan yang wujud seperti panitia mata pelajaran, bidang mata pelajaran, unit hal ehwal pelajar dan sebagainya. Kajian yang dijalankan oleh Tay (2007) antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di daerah Keluang di Johor menunjukkan guru-guru di sekolah menengah menjalankan tugas masing-masing tanpa adanya semangat kerja berpasukan. Hal ini menunjukkan isu kerja berpasukan masih wujud dalam kalangan ketua panitia di sekolah menengah kebangsaan harian.

Tinjauan Literatur

Konsep Kerja Berpasukan

Kerja berpasukan membolehkan ahli-ahli pasukan untuk merancang, mengatur dan mengkoordinasikan aktiviti-aktiviti pasukan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Pineda & Lerner, 2006). Ruiz

Ulloa dan Adams (2004) telah mereka satu model untuk memudahkan pengukuran terhadap kerja berpasukan dan telah mengenal pasti tujuh konstruk yang menyumbang kepada kerja berpasukan iaitu penyelesaian konflik, komunikasi yang berkesan, kepercayaan dan saling bergantung, matlamat yang jelas, tujuan yang sama, peranan yang jelas dan keselamatan dari segi psikologi. Penyelesaian konflik merujuk kepada tindakan dan prosedur yang diambil apabila sesuatu konflik itu berlaku memudahkan penyelesaian masalah, meningkatkan lagi persefahaman antara ahli pasukan, mencari alternatif yang lain, meningkatkan lagi penglibatan ahli yang terlibat dalam konflik dan meningkatkan proses membuat keputusan (Capozzoli, 1995). Karakus dan Töreme (2008), mengklasifikasikan kerja berpasukan kepada empat dimensi iaitu tindakan pemimpin, struktur perwatakan ahli dalam kumpulan, struktur perwatakan ahli secara individu dan hubungan interpersonal ahli pasukan.

Pelaksanaan Kerja Berpasukan di Sekolah

Menurut Mohamad Najib (2007), sistem sekolah mempunyai fungsi-fungsi yang terarah ke satu matlamat yang telah ditentu oleh pemimpin dan pentadbirnya. Matlamat sistem tersebut bertujuan untuk mencapai kecemerlangan pendidikan negara agar dapat melahirkan para pemimpin dan tenaga pakar untuk membangunkan negara. Di sekolah, kerja berpasukan dilaksanakan dalam bentuk jawatankuasa yang terdiri daripada guru penolong, guru-guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia bagi membantu pengetua. Ketua panitia terdiri daripada guru-guru yang berpengetahuan dan berpengalaman dalam mata pelajaran yang dipertanggungjawab kepadanya. Tugas ketua panitia adalah mengetuai kumpulan guru yang mengajar mata pelajaran tertentu di sekolah. Panitia mata pelajaran biasanya berperanan sebagai badan khas yang merancang aktiviti mata pelajaran untuk keperluan sepanjang tahun bagi tujuan meningkatkan preatasi akademik pelajar.

Kepuasan Kerja Ketua Panitia Berdasarkan Jantina, Umur dan Pengalaman Kerja

Kajian-kajian lepas mengenai jantina dengan kepuasan kerja mendapati jantina mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kepuasan kerja (Zahavy & Somech, 2001; Soon, 2002). Kajian-kajian yang lepas juga mendapati guru lelaki mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru perempuan (Cheung & Sherling, 1999; Mertler, 2002;). Namun demikian, ada juga kajian yang

menunjukkan kepuasan kerja guru perempuan adalah lebih tinggi daripada guru lelaki (Ma & MacMillan, 1999; Bull, 2005). Dapatan kajian ini menunjukkan kepuasan kerja berpasukan berdasarkan jantina tidak konsisten dengan dapatan kajian lepas.

Soon (2002) mendapati umur mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kajian Ma dan MacMillan (1999) menunjukkan guru yang lebih berumur mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah berbanding dengan guru yang lebih muda. Namun, kajian Bull (2005) menunjukkan dapatan yang sebaliknya, iaitu guru yang lebih berumur menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru muda. Hal ini berpunca daripada suasana pekerjaan dan ganjaran yang lebih baik. Selain itu, ada kajian yang menunjukkan umur tidak memberikan kesan kepada kepuasan kerja (Zahavy & Somech, 2001; Perrachione, Rosser & Petersen, 2008).

Pengalaman kerja juga tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Zahavy & Somech, 2001; Perrachione, Rosser & Petersen, 2008). Kajian Ma dan MacMillan (1999) mendapati guru yang lebih tua dan mempunyai pengalaman kerja menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah berbanding dengan guru yang lebih muda dan tidak mempunyai pengalaman kerja. Dapatan kajian lain menunjukkan guru yang lebih berpengalaman menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru yang kurang berpengalaman (Bull, 2005).

Kepuasan Kerja Berpasukan dengan Tindakan Pemimpin

Griffin, Petterson dan West (2001) dalam kajian mereka mendapati sokongan daripada ketua mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja berpasukan. Selain itu, mereka juga mendapati kepuasan kerja berpasukan berkait dengan autonomi pekerjaan itu sendiri seperti kemahiran kerja, tanggungjawab dan kepelbagaian kerja. Begitu juga dengan kajian Conley, Fauske dan Pounder (2004) yang mendapati ketua boleh menyokong dengan memberikan pengiktirafan dalam bentuk yang tidak formal seperti memberikan motivasi dalam tugas guru.

Menurut Karakus dan Töreme (2008), pengurusan sekolah haruslah adil dalam pembangunan guru dari segi moral, komunikasi, iklim pasukan dan norma sekolah yang seharusnya disuntik dalam kebudayaan sekolah dan kumpulan kerja harus dibentuk berasaskan keadilan. Hal ini memberi peluang kepada guru untuk dimotivasikan dan digalakkan untuk bekerja bersama-sama dalam satu pasukan.

Kepuasan Kerja Berpasukan dengan Struktur Perwatakan Pasukan

Kajian Ruiz Ulloa dan Adams (2004) mendapati penyelesaian konflik tidak menyumbang kepada keberkesanan pasukan. Hanya komunikasi yang berkesan, saling bergantung, keselamatan dari segi psikologi, tujuan yang sama, peranan dan matlamat yang jelas menyumbang kepada keberkesanan sesebuah kerja berpasukan. Selain itu, sikap yang positif juga mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dalam kerja berpasukan. Menurut Hee dan Park (2008) kepuasan kerja berpasukan guru bergantung kepada perwatakan pasukan.

Kepuasan Kerja Berpasukan dengan Struktur Perwatakan Ahli Secara Individu

Stevens and Campion (1994) dalam kajian menghuraikan dan mengesahkan bahawa pengetahuan, kemahiran dan kemampuan merupakan elemen yang penting kepada individu supaya mereka berfungsi dengan berkesan dalam kerja berpasukan. Hal ini termasuk pengetahuan, kemahiran, kemampuan untuk penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif, komunikasi, penetapan matlamat dan prestasi pengurusan serta perancangan dan penyelarasan tugas. Setiap pemboleh ubah mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dalam menjalankan tugas secara berpasukan. Begitu juga, Hee dan Park (2008) mendapati kepuasan kerja berpasukan guru adalah bergantung kepada perwatakan individu guru itu sendiri.

Kepuasan Kerja Berpasukan dengan Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal iaitu komunikasi yang terbuka menyumbang secara signifikan kepada kepuasan kerja ahli dalam satu-satu pasukan (Miles & Mangold, 2002; Soon, 2002; Pineda & Lerner, 2006). Hee dan Park (2008) juga mendapati faktor kolaboratif dan bekerjasama antara ahli dalam kumpulan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja guru namun pengurusan konflik tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kerja secara kolaboratif dengan rakan setugas merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Zembylas & Papanastasiou, 2006).

Objektif Kajian

- (i) Mengenal pasti perbezaan kepuasan kerja ketua panitia dalam kepimpinan kerja berpasukan berdasarkan jantina, umur dan pengalaman kerja.

- (ii) Mengenal pasti hubungan antara tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia.
- (iii) Menentukan penyumbang utama pemboleh ubah-pemboleh ubah kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Metodologi Kajian

Kajian ini melibatkan seramai 141 orang ketua panitia daripada sembilan buah sekolah menengah kebangsaan harian dari Daerah Kuala Krai, Kelantan. Bilangan ketua panitia untuk semua sekolah adalah tidak sama kerana bergantung kepada bilangan mata pelajaran yang ada dalam sekolah tersebut. Daripada 141 ketua panitia, 63 (44.7%) adalah lelaki dan 78 (55.3%) perempuan. Dari segi umur ketua panitia, 48 (34%) berumur di antara 25–35 tahun, 70 (49.6%) berumur 36–45 tahun dan 23 (16.3%) lebih daripada 45 tahun. Pengalaman menjadi ketua panitia di sekolah menengah juga berbeza iaitu kurang daripada lima tahun sebanyak 82 (58.2%), 41 (29.1%) antara 6–10 tahun dan 18 (12.8%) lebih daripada 11 tahun.

Instrumen Kajian

Dua jenis alat ukur digunakan dalam kajian ini iaitu alat ukur kerja berpasukan dan kepuasan kerja. Alat ukur kerja berpasukan diadaptasi daripada Karakus dan Töremen (2008) yang bertajuk *How our schools can be more synergic: determing the obstacles of teamwork?* Alat ukur ini mengandungi 32 item yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu dan kemudian diterjemahkan semula ke dalam bahasa Inggeris dengan kaedah *back translation* (Brislin, 1970). Kerja berpasukan terdiri daripada empat dimensi iaitu kepimpinan kerja berpasukan, struktur perwatakan kumpulan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal yang masing-masing terdiri daripada lapan item. Alat ukur kepuasan kerja mengandungi sebanyak 20 item yang diambil daripada kajian Tay (2007) menggunakan alat ukur yang mengukur kepuasan kerja dengan kepuasan kerja berpasukan ketua-ketua panitia di sekolah menengah kebangsaan di Kluang Johor. Kajian beliau menggunakan empat pilihan jawapan dari skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju) seperti mana yang digunakan oleh Tay (2007). Semua data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan

ujian-t, Anova satu hala, Kolerasi Pearson dan ujian regresi berganda dengan menggunakan program *Statistical Packages for Social Sciences Version 16.0* (SPSS).

Dapatan Kajian

Profil Ketua Panitia

Seramai 141 orang ketua panitia daripada sembilan buah sekolah menengah harian di daerah Kuala Krai, Kelantan terlibat dalam kajian ini. Daripada 141 ketua panitia, 63 (44.7%) ketua panitia adalah lelaki dan 78 (55.3%) perempuan. Umur ketua panitia menunjukkan 48 (34%) antara 25–35 tahun, 70 (49.6%) antara 36–45 tahun dan 23(16.3%) lebih daripada 45 tahun. Pengalaman ketua panitia kurang daripada 5 tahun iaitu 82 (58.2%), 41 (29.1%) antara 6–10 tahun dan 18 (12.8%) lebih daripada 11 tahun.

Ujian Hipotesis

$H_0(1)$: Tidak terdapat perbezaan antara jantina dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian-t Sample Bebas menunjukkan perbezaan jantina adalah signifikan ($t(139) = 2.08$, $p < .05$) dan $d = 0.36$ iaitu kesan saiz yang sederhana. Keputusan ini menunjukkan ketua panitia lelaki mempunyai min (3.18) yang lebih tinggi berbanding dengan min (3.07) ketua panitia wanita dengan kepuasan kerja (Jadual 1).

Jadual 1

Perbezaan Kepuasan Kerja Ketua Panitia Berdasarkan Jantina

Jantina	N	Min	Sisihan Piawai	t	p
Lelaki	63	3.18	0.33	2.08	.04*
Perempuan	78	3.07	0.28		

* $p < .05$

$H_0(2)$: Tidak terdapat perbezaan antara tahap umur dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian ANOVA satu hala mendapati min kepuasan kerja adalah signifikan ($F(2,138) = 3.45$, $p < .05$) dan $d = .05$ iaitu kesan saiz yang kecil dengan tahap umur ketua panitia. Ujian *Post Hoc (Turkey)* mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara ketua panitia berumur 25 hingga 35 tahun dan berumur lebih

daripada 45 tahun ($p < .05$) dan antara berumur 36 hingga 45 tahun dan berumur lebih daripada 45 tahun ($p < .05$). Namun demikian tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara ketua panitia berumur 25 hingga 35 tahun dan ketua panitia berumur 36 hingga 45 tahun ($p > .05$) dengan kepuasan kerja (Jadual 2).

Jadual 2

Perbezaan Kepuasan Kerja Ketua Panitia dengan Tahap Umur Guru

Kumpulan	Jumlah Kuasa Dua	Min Kuasa Dua	Dk	F	p
Antara Kumpulan dalam kumpulan	0.64 12.73	0.32 0.09	2 138	3.49	.03*

* $p < .05$

H_0 (3): Tidak terdapat perbezaan antara pengalaman mengajar dengan kepuasan kerja ketua panitia. Ujian ANOVA mendapati min kepuasan kerja antara kumpulan pengalaman sebagai ketua panitia adalah tidak signifikan ($F(2, 138) = 0.63$, $p > .05$) dan $d = .01$ iaitu kesan saiz yang kecil. Ini menunjukkan tahap pengalaman kerja tidak berbeza dengan kepuasan kerja (Jadual 3).

Jadual 3

Perbezaan Kepuasan Kerja Ketua Panitia dengan Pengalaman Kerja Guru

Kumpulan	Jumlah Kuasa Dua	Min Kuasa Dua	Dk	F	p
Antara Kumpulan dalam kumpulan	0.12 13.26	0.06 0.10	2 138	0.63	.53

$p > .05$

H_0 (4): Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kerja berpasukan dalam pasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Kerja berpasukan mempunyai hubungan positif dan didapati signifikan ($r = 0.56$, $p < .01$) dengan kepuasan kerja ketua panitia. Kerja berpasukan mempunyai hubungan sederhana ($r = 0.56$) dan menyumbang sebanyak 31% varians dengan kepuasan kerja ketua panitia.

H_0 (5) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara struktur perwatakan kumpulan dalam pasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia. Struktur perwatakan kumpulan pasukan mempunyai hubungan yang positif dan didapati signifikan ($r = 0.62$, $p < .01$) dengan kepuasan kerja ketua panitia. Struktur perwatakan kumpulan mempunyai hubungan sederhana ($r = 0.62$) dan menyumbang sebanyak 38% varians dengan kepuasan kerja ketua panitia.

H_0 (6) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara struktur perwatakan individu dengan kepuasan kerja ketua panitia. Struktur perwatakan individu mempunyai hubungan positif dan signifikan ($r = 0.58$, $p < .01$) dengan kepuasan kerja ketua panitia. Struktur perwatakan individu mempunyai hubungan yang sederhana ($r = 0.58$) dan menyumbang sebanyak 34% varians berhubung dengan varians kepuasan kerja ketua panitia.

H_0 (7): tidak terdapat hubungan yang signifikan antara interpersonal dengan kepuasan kerja ketua panitia. Interpersonal mempunyai hubungan positif dan signifikan ($r = 0.50$, $p < .01$) dengan kepuasan kerja ketua panitia. Interpersonal mempunyai hubungan yang sederhana ($r = 0.50$) dan menyumbang sebanyak 25% varians berhubung dengan varians kepuasan kerja ketua panitia. Secara keseluruhannya kerja berpasukan mempunyai hubungan positif yang signifikan ($r = 0.70$, $p < .01$) dengan kerja ketua panitia. Hubungan kerja berpasukan mempunyai hubungan yang tinggi ($r = 0.70$) dan menyumbang sebanyak 49% varians berhubung dengan kepuasan kerja ketua panitia.

Jadual 4

Hubungan antara Pemboleh Ubah Kerja Berpasukan dengan Kepuasan Kerja

Pemboleh ubah Kerja berpasukan	Kepuasan Kerja
Kepimpinan kerja berpasukan	0.56**
Struktur perwatakan kumpulan	0.62**
Struktur perwatakan individu	0.58**
Hubungan interpersonal	0.50**
Kerja Berpasukan	0.70**

** $p < .01$ (ujian dua ekor)

Berdasarkan model regresi berganda mendapati persamaan berikut terbentuk. Kepuasan Kerja (Y) = $1.00 + 0.31$ (kepimpinan kerja berpasukan) + 0.26 (struktur perwatakan kumpulan) + 0.10 (struktur

perwatakan individu) + 0.20 (hubungan interpersonal). Analisis Regresi Berganda telah mengenal pasti tiga peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja iaitu kepimpinan kerja berpasukan, struktur perwatakan kumpulan dan hubungan interpersonal di mana $\beta = .31$ ($t = 4.41$, $p < .01$), $\beta = .26$ ($t = 2.52$, $p < .05$), $\beta = .20$ ($t = 2.11$, $p < .05$). Faktor-faktor ini menyumbang kepada 51% daripada jumlah varians untuk kepuasan kerja ketua panitia ($F(4, 136) = 35.25$, $p < .01$). Manakala struktur perwatakan individu $\beta = .10$ ($t = 0.82$, $p > .05$) adalah tidak signifikan. Di antara semua peramal, kepimpinan kerja berpasukan mempunyai hubungan yang paling kuat, $\beta = .31$ ($t = 4.41$, $p < .01$).

Perbincangan dan Cadangan Kajian

Jantina dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Hasil kajian menunjukkan bahawa wujud perbezaan antara ketua panitia lelaki dan perempuan dengan kepuasan kerja dan dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian-kajian yang lepas (Zahavy & Somech, 2001; Soon, 2002). Hasil kajian juga mendapati kepuasan kerja ketua panitia lelaki lebih tinggi berbanding ketua panitia perempuan dan ini, disokong oleh dapatan daripada kajian-kajian yang lepas (Cheung & Sherling, 1999; Mertler, 2002).

Umur dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan antara umur seseorang ketua panitia dengan kepuasan kerja. Kajian ini juga menunjukkan ketua panitia dalam kumpulan ketiga (> 45 tahun) mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding ketua panitia dalam kumpulan pertama (25–35 tahun) dan kumpulan kedua (36–45 tahun). Ketua panitia dalam kumpulan pertama (25–35 tahun) dan ketua panitia dalam kumpulan kedua (36–45 tahun) pula tidak menunjukkan perbezaan min yang signifikan. Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan kajian Soon (2002) yang mendapati umur mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil kajian ini juga mendapati guru yang lebih berumur mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru yang lebih muda. Keputusan kajian ini adalah selaras dengan kajian lepas yang mendapati guru yang lebih berumur menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru muda, ini mungkin disebabkan oleh suasana pekerjaan yang lebih baik, ganjaran yang baik (Bull, 2005).

Pengalaman Kerja dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengalaman sebagai ketua panitia dengan kepuasan kerja ketua panitia. Hal ini menunjukkan pengalaman sebagai ketua panitia tidak menunjukkan kepuasan kerja yang berbeza. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian terdahulu yang mendapati pengalaman kerja tidak memberikan kesan kepada kepuasan kerja (Zahavy & Somech, 2001; Perrachione, Rosser & Petersen, 2008).

Kerja Berpasukan dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Kerja berpasukan mempunyai hubungan yang positif dan didapati signifikan secara statistik dengan kerja ketua panitia. Hubungan kerja berpasukan mempunyai hubungan yang tinggi iaitu 0.70 terhadap kepuasan kerja. Dapatan kajian ini disokong oleh Pounder (1999) yang mendapati kerja berpasukan merupakan faktor yang paling mempengaruhi kepuasan pekerja. Hal ini menunjukkan guru-guru yang bekerja dalam pasukan menunjukkan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas mereka daripada guru-guru yang bekerja secara individu.

Tindakan Pemimpin dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara tindakan pemimpin dengan kepuasan kerja. Ini bermakna ketua panitia yang mempunyai daya kepimpinan yang tinggi juga mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan kajian lepas untuk tindakan pemimpin oleh Griffin, Petterson dan West (2001) dalam kajian mereka mendapati sokongan daripada ketua mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja berpasukan. Begitu juga dalam kajian Conley, Fauske dan Pounder (2004) mendapati ketua boleh memberikan sokongan yang lebih dengan memberikan pengiktirafan dalam bentuk yang tidak formal seperti memberikan motivasi dalam tugas guru.

Struktur Perwatakan Kumpulan dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara struktur perwatakan kumpulan dengan kepuasan kerja. Hal ini bermakna ahli-ahli panitia yang mempunyai semangat kerja berpasukan yang tinggi juga menyumbang kepada kepuasan

kerja ketua panitia yang tinggi. Dapatan untuk dimensi struktur perwatakan pasukan ini disokong oleh kajian Ruiz Ulloa dan Adams (2004) yang mendapati struktur perwatakan pasukan menyumbang kepada keberkesanan sesebuah pasukan serta sikap yang positif iaitu mempunyai kepuasan untuk bekerja dalam satu pasukan. Selain itu, kajian ini juga disokong oleh Hee dan Park (2008) yang mendapati kepuasan kerja berpasukan guru adalah bergantung kepada perwatakan pasukan.

Struktur Perwatakan Individu dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara struktur perwatakan individu dengan kepuasan kerja. Ini bermakna ahli-ahli panitia yang memainkan peranan masing-masing akan menyumbang kepada kepuasan kerja ketua panitia yang tinggi. Dapatan kajian untuk dimensi struktur perwatakan individu ini adalah konsisten dengan dapatan kajian lepas Stevens and Campion (1994) dalam kajian mereka telah menghuraikan dan mengesahkan bahawa pengetahuan, kemahiran dan kemampuan merupakan elemen yang penting kepada individu supaya mereka berfungsi dengan berkesan dalam satu pasukan. Selain daripada itu, kajian ini juga disokong oleh kajian Hee dan Park (2008) yang mendapati kepuasan kerja berpasukan guru adalah bergantung kepada perwatakan individu guru itu sendiri.

Hubungan Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Hasil dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan Interpersonal dengan kepuasan kerja. Ini bermakna hubungan yang baik antara ahli panitia turut menyumbang kepada kepuasan kerja ketua panitia yang tinggi. Hasil kajian untuk dimensi hubungan interpersonal juga disokong oleh Hee dan Park (2008) yang mendapati faktor kolaboratif dan bekerjasama antara ahli dalam kumpulan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga selaras dengan kajian lepas yang mendapati komunikasi yang terbuka menyumbang secara signifikan kepada kepuasan kerja ahli dalam satu-satu pasukan (Miles & Mangold, 2002; Soon, 2002; Pineda & Lerner, 2006) serta kajian lepas yang mendapati kerja secara kolaboratif dengan rakan setugas merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Zembylas & Papanastasiou, 2006).

Implikasi Dapatan Kajian

Kajian ini memberikan implikasi kepada pihak pengurusan sekolah supaya lebih prihatin terhadap kepuasan kerja ketua panitia supaya mereka dapat memimpin pasukan mereka dengan lebih efektif dan berkesan. Berdasarkan dapatan kajian, aspek kepuasan kerja ketua panitia mempunyai hubungan dengan tindakan pemimpin, struktur perwatakan kumpulan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal antara ahli dalam panitia. Tindakan pemimpin dalam pasukan merupakan peramal yang paling kuat dalam menentukan kepuasan kerja ketua panitia. Dalam hal ini, pengetua dikatakan dapat memainkan peranan yang utama dalam perancangan dan penyelarasan tugas. Sebagai contoh, pengetua-pengetua dapat berkomunikasi dengan ketua panitia secara berkesan bagi memastikan terdapat keselarasan antara matlamat sekolah dan sasaran dalam panitia. Selain itu, pengagihan tugas yang adil serta seimbang oleh pengetua dan maklum balas mengenai tindakan yang telah dilakukan merupakan faktor yang penting menyumbang kepada kepuasan kerja ketua panitia. Hal ini bermaksud ketua panitia perlu diberikan maklum balas supaya mereka tahu akan penerimaan tindakan yang telah dilakukan. Ketua panitia melakukan penambahbaikan untuk memastikan pengurusan panitia berjalan dengan lancar. Hubungan yang harmoni dalam panitia menjamin keselesaan berkomunikasi dan berinteraksi antara sesama ahli adalah penting dalam menentukan suasana kerja yang kondusif. Motivasi serta galakan yang membina di samping sikap saling menolong antara satu sama lain merupakan ciri yang diperlukan oleh sesebuah panitia supaya dapat berfungsi dengan baik dalam mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dan menarik.

Implikasi kajian ini juga menunjukkan ahli-ahli panitia yang mempunyai semangat kerja berpasukan yang tinggi turut menyumbang kepada kepuasan kerja ketua panitia yang tinggi. Struktur perwatakan pasukan ketua panitia juga menyumbang kepada keberkesanan sesebuah panitia sekolah bersikap positif untuk mewujudkan kepuasan kerja berpasukan. Begitu juga dengan struktur perwatakan individu yang konsisten dari segi pengetahuan, kemahiran dan kemampuan memberi peluang kepada ahli panitia untuk berfungsi dengan berkesan dalam satu pasukan panitia.

Rujukan

- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185–116.
- Buletin NUTP. (2008, Februari). *The rights and responsilities of teachers*.
- Bull, I. H. F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organization commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape* (Tesis Master yang tidak diterbitkan).
- Capozzoli, T. K. (1995). Resolving conflict within team. *The Journal for Quality and Participation*, 18 (7), 28–31.
- Cheung, C. K., & Sherling, S. A. (1999). Job Satisfaction, work value and sex differences in Taiwan's organization. *The Journal of Psychology*, 133 (5), 563–575.
- Conley, S., Fauske, J., & Pounder, D. G. (2004). Teacher work group effectiveness, *Educational Administration Quarterly*, 40 (5), 663–703.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organization Behavior*, 22, 537–550.
- Hadyn, I., & McDonnel, B. (1996). Effective performance management- The teamwork approach consider. *Managing Service Quality*, 6 (6), 38–42.
- Herzberg, F. (1966). How do you motivate employers? *Harvard Business Review*, 1(46).
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katszenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of team: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karakus, M., & Töreme, F. (2008). How our schools can be more synergic: Determing the obstacles of teamwork. *Journal of Team Performance Management*, 14 (5/6), 233–47.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2000). *Leadership: Theory, application, skill*. South-Western College Publishing.
- Ma, X., & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93, 39–47.
- Mertler, G. A. (2002). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teacher. *American Secondary Education*, 31(1), 27–43.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team member satisfaction: The subordinate's perspective. *An International Journal of Team Performance Management*, 8 (5/6), 113–121.

- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2007). *Intervensi pembangunan organisasi pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Hadyn, I., & McDonnel, B. (1996). Effective performance management: The teamwork approach consider. *Managing Service Quality*, 6(6), 38–42.
- Hee, S. P., & Park, M. (2008). Multilevel effects of conflict management preferences on satisfaction with group process. *International Journal of Conflict Management*, 19 (1), 30–46.
- Pelita Brunei. (2008, November, 5). *Kumpulan kerja cemerlang mengetengahkan budaya kerja berpasukan*.
- Perrachione, B. A., Rosser, V. J., & Petersen, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*, 32(2).
- Pineda, R. P., & Lerner, L. D. (2006). Goal attainment, satisfaction and learning from teamwork. *Journal of Team Performance Management*, 12 (56), 82–191.
- Pounder, D. G. (1999). Teacher team: exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 317–348.
- Ruiz Ulloa, B. C., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective learning. *Team Performance Management*, 10 (7/8), 145–51.
- Soon Hee Kim. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and good interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390.
- Steven M. J., & Campion, M. A. (1994). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25(2), 207–228.
- Tay, S. B. (2007). Kaitan antara kepimpinan kerja berpasukan pengetua dengan kepuasan kerja ketua panitia di daerah Keluang. Univesiti Teknologi Malaysia (Tesis sarjana yang tidak diterbitkan).
- Zaidatol Akmaliah, L. P. (1999). *Pentadbiran pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Zahavy, A. D., & Somech, A. (2001). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Education Administration*, 40 (1), 44 – 66.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36(2), 229–247.