



PENGURUSAN PERTENGAHAN: PERAMAL KEPEMIMPINAN KERJA BERPASUKAN GURU KANAN MATA PELAJARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA, KEERATAN, KOMITMEN DAN PRESTASI KETUA PANITIA

**MOHD ANUAR ABDUL RAHMAN
LOKMAN MOHD TAHIR
M. AL-MUZAMMIL MOHD YASIN**

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

ABSTRAK

Kerja berpasukan merupakan pendekatan pengurusan organisasi pada masa kini. Melalui kerja berpasukan, penglibatan serta komitmen guru secara optimum dapat dipertingkatkan dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan sekolah. Kajian ini secara umumnya cuba mengkaji implikasi kerja berpasukan dengan menggunakan soal selidik Teamwork KSAs Stevens (1993.) Soal sedidik kepuasan kerja oleh Stone, Mowday dan Porter (1977), komitmen oleh Mowday (1979), keeratan oleh Zaccaro (1980) dan prestasi kerja oleh Hadi (1996). Sampel kajian ini adalah 384 orang ketua panitia di sekolah menengah bagi meneliti kepimpinan kerja berpasukan iaitu Guru Kanan Mata Pelajaran sebagai pengurus pertengahan di sekolah dan komitmen Ketua Panitia sebagai ahli pasukan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara kepimpinan kerja berpasukan Guru Kanan dengan kepuasan kerja, keeratan dan komitmen, manakala hubungan yang sederhana kuat dengan prestasi berdasarkan kepada analisis peramal, kajian ini mencadangkan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran, supaya memberi perhatian kepada elemen penyelesaian konflik, penyelesaian masalah secara kolaboratif dan penyaluran komunikasi bagi menjamin kepuasan kerja Ketua Panitia. Elemen penyelesaian masalah secara kolaboratif, penetapan matlamat dan pengurusan prestasi bagi keeratan Ketua Panitia. Elemen penyelesaian masalah secara kolaboratif, penetapan matlamat dan pengurusan prestasi serta perancangan dan penyelarasan tugas bagi komitmen Ketua Panitia. Hanya elemen penetapan matlamat dan pengurusan prestasi sahaja untuk meningkatkan prestasi Ketua Panitia.

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi menjadikan organisasi terpaksa berubah, malah berlaku ketidakpastian, kecelaruan dan situasi yang sukar untuk dijangka (Grieves, 2000). Keadaan tersebut berlaku tanpa mengira masa, tempat atau jenis organisasi. Oleh itu, kepekaan organisasi kepada perubahan amat penting bagi membolehkan organisasi sentiasa bersedia menghadapi persaingan. Dalam keadaan ini, organisasi yang berjaya adalah organisasi yang dapat mengubah struktur daripada bersifat birokrasi, kawalan serta pengkhususan tugas kepada satu struktur yang lebih mudah dan anjal dengan struktur lapisan birokrasi yang semakin kurang dan amalan perkongsian kuasa yang lebih meluas (Gust-Thomason & Yantis, 1998; Pounder, 1997).

Robbins (2000) pula menegaskan bahawa struktur lama organisasi bersifat mudah, birokrasi dan matrik manakala struktur baru lebih berorientasikan pasukan, berciri maya, tanpa sempadan. Melalui struktur terkini, konsep pasukan dijadikan sebagai pusat koordinasi iaitu organisasi dijangka mampu memecahkan halangan pejabatanan dan





kuasa membuat keputusan berada juga diberikan kepada pasukan. Jadi, organisasi kini dijangka memerlukan pekerja serba boleh (*generalist*) dan mempunyai pengkhususan (*specialist*) serta wujudnya fungsi silang pasukan. Oleh yang demikian, kerja berpasukan (*teamwork*) kini dianggap sebagai pra-syarat utama untuk mencapai kejayaan organisasi masa kini. Misi dan matlamat sesebuah organisasi akan dapat dicapai dengan lebih berkesan dan menyeluruh melalui kerja berpasukan. Selain itu, kerja berpasukan juga dapat memastikan masalah pembaziran tenaga dikurangkan, meningkatkan semangat serta daya motivasi untuk bekerja dalam kalangan ahli.

Kepentingan kerja berpasukan telah dinyatakan oleh ramai tokoh antaranya Ahmad Zaharuddin (2001) yang menegaskan bahawa pembentukan satu pasukan kerja adalah penting dalam mana-mana organisasi. Malah, pendekatan rakan sekerja dalam jabatan dan antara jabatan pula diproyeksi dapat membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian matlamat organisasi dengan cepat. Melalui kerja berpasukan juga setiap ahli pasukan didedahkan kepada keseronokan, kekuatan dan keistimewaan bekerja. Melalui kerja berpasukan juga, semua ahli dapat merasakan bahawa mereka bertanggungjawab untuk memajukan organisasi selain seterusnya meningkatkan tahap kepuasan bekerja mereka (Woodcock, 1993). Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Pusat Kualiti Antarabangsa (*International Quality Study*) pada tahun 1991, iaitu melibatkan 945 orang pengusaha empat bidang industri iaitu automobil, komputer, bank dan pemeliharaan kesihatan daripada 580 syarikat di Kanada, Jerman, Jepun dan Amerika Syarikat mendapati bahawa mereka kini menjurus dan sentiasa merancang ke arah penyertaan kakitangan dalam bentuk pasukan (Krygier, 1993) selaras dengan konsep organisasi pembelajaran oleh Senge (1990) dan Pearn *et al.* (1995).

LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam konteks pendidikan, Gust-Thomason & Yantis (1998) dan Mauriel (1989) mendapati bahawa keperluan kepada pembangunan pasukan kerja yang berkesan di sekolah didapati terlalu mendesak bagi menangani persekitaran yang berubah, menjayakan konsep sekolah berkesan (Glickman *et al.*, 1995); melaksanakan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Gust-Thomason & Yantis, 1998); meningkatkan penglibatan serta komitmen guru dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah (Short, 1994; Pounder, 1997; Glickman *et al.*, 1995), meningkatkan keberkesanan proses pengajaran guru (Glickman *et al.*, 1995; Neck & Manz, 1998; McIver & Epstein, 1991), meningkatkan keupayaan kepimpinan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru (Pounder, 1997; Mauriel, 1989) dan seterusnya meningkatkan tahap pembelajaran serta perkembangan potensi pelajar (Lamson & Bell, 1997). Sementara Glickman *et al.* (1995) pula berpendapat bahawa pembangunan pasukan kerja melalui elemen penyeliaan dijangka boleh membantu meningkatkan keupayaan pengajaran di sekolah malah mampu menjadikan pemimpin pasukan dapat memberi bimbingan dan memberi tunjuk ajar kepada guru dalam menyelesaikan masalah dan seterusnya meningkatkan mutu pengajaran mereka.

Walaupun kerja berpasukan dianggap penting dalam organisasi yang mengamalkan dasar kualiti dan perlu melaksanakan perubahan, namun amalan pengurusan di sekolah didapati amat kurang berpusatkan kepada budaya kerja berpasukan (Burnham, 1997; Pounder, 1997; Gust-Thomason & Yantis, 1998). Pelaksanaan pasukan kerja dalam kalangan pasukan guru (*teacher team*) di Amerika misalnya khususnya hanya bermula daripada gerakan besar-besaran untuk menstruktur semula sekolah menengah rendah



(*junior high school*) yang dipanggil pergerakan sekolah pertengahan (*middle school movement*) bermula 1970-an lagi. Walaupun banyak usaha dilaksanakan namun tahap pelaksanaannya masih mengecewakan malah didapati tidak semua sekolah mampu menggarap pelaksanaan kerja berpasukan secara berkesan (Pounder, 1997).

Bagi sekolah-sekolah di Malaysia pula, elemen berpasukan terbentuk melalui konsep pasukan fungsi bagi memenuhi tuntutan struktur organisasi seperti panitia mata pelajaran, bidang mata pelajaran atau dalam bentuk jawatan kuasa, unit mahupun majlis (nama yang digunakan bergantung kepada pengurusan sekolah masing-masing) seperti Jawatan Kuasa Kurikulum, Unit Hal Ehwal Pelajar, Majlis Sukan Sekolah dan sebagainya. Dalam hal ini, amalan pengurusan yang berpusatkan kepada pasukan tidak digunakan sepenuhnya kerana kewujudannya juga adalah untuk memenuhi tuntutan struktur hieraki tradisional iaitu yang berpusatkan Pengetua. Apabila wujudnya jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah, maka berlakunya proses pengupayaan autoriti dan tanggungjawab daripada Pengetua kepada Guru Kanan Mata Pelajaran terutama dalam aspek pengajaran dan pembelajaran. Guru Kanan Mata Pelajaran pula tidak bertindak keseorangan kerana ia akan dibantu oleh Ketua Panitia dan guru mata pelajaran. Dengan itu wujudlah sebuah jabatan, yang bekerja secara berpasukan dalam merealisasikan peranan sekolah bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan berkesan yang seterusnya meningkatkan prestasi akademik.

Sebagai pemimpin pasukan dalam pengurusan pertengahan di sekolah, Guru Kanan perlu melaksanakan setiap tugasnya (Ahmad Tajuddin, 1989; Salmiyah, 1995). Namun begitu, keadaan yang wujud di sekolah menyebabkan peranan Guru Kanan Mata Pelajaran ini masih kabur dalam mencapai matlamat tersebut (Jainah & Norman, 1997). Guru Kanan Mata Pelajaran juga menghadapi beberapa masalah kekurangan pengetahuan dan kemahiran serta kepakaran dalam aspek tugas pengurusan kurikulum, penyeliaan pengajaran, pengurusan kewangan, pengurusan makmal, bengkel dan bilik khas menyebabkan mereka tidak dapat menjalankan tugas tersebut dengan berkesan dan sepenuhnya (Salmiyah, 1995). Kajian Nurhunaini (2001) dan Julita (2002) menunjukkan bahawa Guru Kanan Mata Pelajaran menghadapi pelbagai masalah yang agak ketara dalam aspek pengajaran dan memerlukan kursus bagi meningkatkan pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan kepakaran dalam melaksanakan tugas pengurusan kurikulum dan pengajaran. Ada di kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran yang tidak pernah mengikuti sebarang kursus yang mempunyai kaitan dengan kepimpinan apatah lagi kursus kepimpinan pasukan kerja (Nurhunaini, 2001). Dalam Sistem Saraan Malaysia (SSM), aspek kompetensi guru yang turut menggabungkan aspek pengetahuan, kemahiran dan sifat peribadi serta perlakuan (sikap) sangat ditekankan.

Masalah pasukan berkesan juga sering diperkatakan dalam pengurusan sekolah. Terdapat panitia yang gagal menjadikan panitianya sebagai panitia berkesan iaitu gagal mencapai sasarannya dalam bidang akademik. Laporan Jemaah Nazir Sekolah Wilayah Persekutuan (1999) juga mendapati bahawa ketua panitia tidak mampu dan kurang berkemahiran serta pengetahuan tentang prinsip-prinsip pengurusan dan merancang pengurusan panitia, tidak ada perancangan pembangunan staf, panitia dikatakan gagal memainkan peranan sebagai badan profesional di sekolah. Dapatan Jemaah Nazir Sekolah Wilayah Persekutuan (2000) turut mendapati bahawa 77 orang daripada 207 guru sekolah menengah yang mengajar Kemahiran Hidup Bersepadu telah diberi nasihat tentang pengajaran oleh Jemaah Nazir Persekutuan. Kerja memimpin panitia mata



pelajaran ini juga berkaitan dengan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran kerana faktor pemimpin pasukan adalah faktor yang paling dominan dalam menjayakan pasukan kerja di sekolah (Subberi, 1998). Bagi menjayakan kerja berpasukan, komitmen ahli adalah satu cabaran utama dalam abad ke 21 (ADL Associates, 1998). Namun begitu, guru-guru dikatakan tidak memberikan komitmen sepenuhnya bukan sahaja tugas-tugas yang diarahkan oleh Pengetua, tetapi juga kepada tugas utamanya iaitu pengajaran dalam bilik darjah. Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan (2005) menjelaskan faktor yang menyebabkan pelajar kurang bermotivasi adalah komitmen guru terhadap pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Di samping itu, aspek prestasi juga merupakan aspek yang perlu diberi perhatian oleh pengurusan sekolah kerana ianya berkait rapat dengan produktiviti. Menurut Moxon (1993), terdapat empat masalah yang mempengaruhi prestasi dalam pasukan iaitu masalah dengan matlamat, masalah dengan peranan (tugas), masalah dengan proses dalam pasukan dan masalah berkaitan hubungan sesama ahli.

METODOLOGI KAJIAN

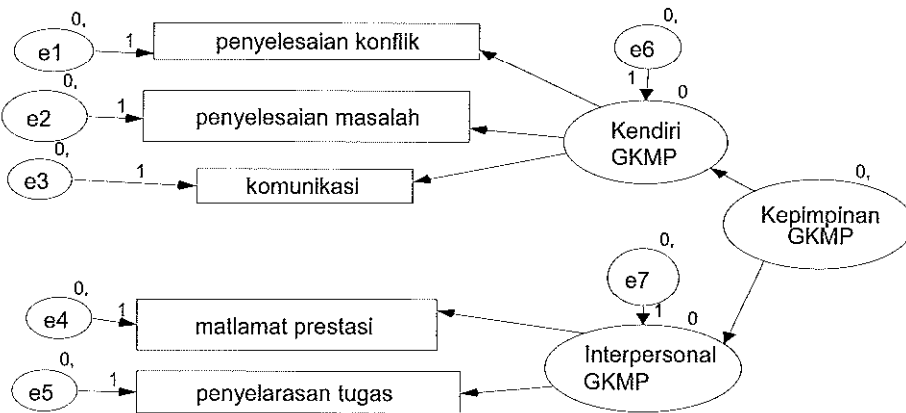
Kajian yang dijalankan ini bersifat kuantitatif iaitu pentadbiran soal selidik kepada ketua panitia mata pelajaran di sekolah menengah cuba untuk menjawab beberapa persoalan kajian iaitu:

- Apakah terdapat hubungan antara kepimpinan guru kanan dengan komitmen, keeratan, kepuasan dan prestasi kerja ketua panitia?
- Apakah elemen dalam kepimpinan guru kanan yang menjadi peramal kepada komitmen, keeratan, kepuasan dan prestasi kerja ketua panitia dalam jabatan mata pelajaran?

Populasi kajian ini adalah terdiri dari Ketua Panitia mata pelajaran di sekolah menengah di Malaysia. Item-item dalam soal selidik kepimpinan kerja berpasukan *Teamwork KSAs* telah digunakan oleh Stevens telah dikemaskini oleh Stevens & Campion (1994). Soal selidik kepuasan kerja oleh Stone, Mowday dan Prorter (1977), komitmen oleh Mowday (1979), keeratan oleh Zaccaro (1980) dan prestasi kerja oleh Hadi (1996). Untuk tujuan kajian ini, soal selidik telah disesuaikan berdasarkan kepada penggunaannya dalam organisasi sekolah iaitu Ketua Panitia yang menilai Guru Kanan Mata Pelajaran. Pengagihan item bagi kepimpinan kerja berpasukan adalah seperti Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Taburan Item Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan

Elemen	Nombor Item	Jumlah Item
Interpersonal KSAs		
1. Penyelesaian konflik	1, 2, 3, 4, 5, 6	6
2. Penyelesaian masalah secara kolaboratif	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	7
3. Penyaluran komunikasi	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	8
Pengurusan Kendiri KSAs		
1. Penetapan matlamat dan pengurusan prestasi	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	7
2. Perancangan dan penyelarasan tugas	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36	8
Jumlah Item		36



Rajah 1: Elemen-elemen Kepemimpinan GKMP

Rajah 1 di atas menunjukkan elemen-elemen dalam kepemimpinan GKMP yang diuji oleh penyelidik bagi mengenalpasti pengaruh serta sumbangan kepemimpinan GKMP kepada keamatan, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi ketua panitia di sekolah menengah. Lima elemen yang diuji adalah penyelesaian konflik, penyelesaian masalah, komunikasi, matlamat prestasi dan penyelarasan tugas.

DAPATAN KAJIAN

Seramai 384 orang Ketua Panitia dari 30 buah sekolah menengah telah menjadi responden kajian seperti di Jadual 2. Responden yang paling ramai adalah dari zon selatan seramai 142 responden (37.0%), diikuti oleh zon utara 140 responden (36.5%) dan zon timur 102 responden (26.5%).

Jadual 2: Bilangan Sekolah Dan Responden Mengikut Zon

Zon	Bil Sekolah	Bil Responden	Peratus
Zon Utara	10	140	36.5
Zon Selatan	12	142	37.0
Zon Timur	8	102	26.5
Jumlah	30	384	100.0

Bagi menjawab soalan kajian iaitu hubungan antara kepemimpinan ketua pasukan dengan komitmen, keamatan, kepuasan serta prestasi kerja, korelasi Pearson telah digunakan dan hasil dapatan adalah diperlihatkan melalui Jadual 3 di bawah.

Jadual 3: Perkaitan antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan Dengan Kepuasan Kerja, Keeratan, Komitmen Dan Prestasi Ketua Panitia

Hubungan		Nilai Korelasi (r)	Signifikan (P)
Kepimpinan Kerja Berpasukan	Kepuasan Kerja	0.567	0.000**
	Keeratan	0.517	0.000**
	Komitmen	0.514	0.000**
	Prestasi	0.489	0.000**

N=384 ketua panitia; **Signifikan Pada Aras $p < 0.01$ (Dua Hujung)

Dalam menilai kekuatan hubungan kepimpinan kerja berpasukan dengan keeratan ahli, faktor pengalaman bekerja Ketua Panitia tidak boleh diabaikan. Ketua Panitia yang mempunyai pengalaman mengajar yang lama berkemungkinan akan lebih erat hubungannya di antara sesama mereka semasa bekerja dalam pasukan. Seterusnya, faktor pengalaman kerja Ketua Panitia adalah moderator yang memberi kesan terhadap hubungan kepimpinan kerja berpasukan Guru Kanan dengan keeratan Ketua Panitia. Hasil kajian ini mendapati pemimpin kerja berpasukan boleh meningkatkan keeratan dalam jabatan mata pelajaran melalui penyelesaian masalah secara kolaboratif serta penetapan matlamat dan pengurusan prestasi. Antara aktiviti yang boleh dilakukan ialah mengamalkan dasar persetujuan bersama, berkongsi pandangan, memberi kepercayaan kepada ahli, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan secara bersama. Selain daripada itu, pemimpin pasukan boleh menjelaskan dan memaklumkan matlamat jabatan dan prestasi ahli bagi tujuan motivasi serta kejelasan matlamat dalam melakukan pekerjaan secara bersama.

Aspek gelagat yang ketiga dalam kajian ini ialah komitmen ahli. Hasil kajian ini juga mendapati berlakunya hubungan yang kuat di antara keberkesanan kerja berpasukan dengan komitmen ahli dalam jabatan mata pelajaran. Dapatan ini menyokong dapatan Rosli (2005) dan dapatan Ingram & Desombree (1999) yang menyatakan kerja berpasukan sangat berkait rapat dengan komitmen pekerja di enam buah hotel di United Kingdom. Hasil kajian Zander (1982) dan Kanter (1983) juga mendapati penglibatan semua pihak dalam membuat keputusan akan meningkatkan komitmen mereka terhadap tugas. Hakikat ini sudah semestinya terjadi kerana komitmen kepada pasukan adalah merupakan satu iltizam ahli terhadap pasukannya (Ab Aziz, 2003). Ini mungkin disebabkan oleh responden kajian ini adalah Ketua Panitia dan sepertimana yang diketahui, Ketua Panitia adalah ketua guru mata pelajaran dan pelantikan mereka adalah ditapis daripada guru yang berpotensi secara dalaman oleh pengurusan sekolah. Selain dari itu, kebanyakan Ketua Panitia dalam kajian ini mengatakan yang mereka tidak pernah merasakan menyesal tentang keputusannya untuk terus bertugas di jabatannya sekarang. Mereka juga merasakan jabatannya memberikan inspirasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih cemerlang, jadi mereka sanggup berusaha lebih kuat bagi membantu jabatan mencapai kejayaan. Keadaan inilah yang menyebabkan mereka memberikan komitmen yang tinggi kepada jabatan masing-masing. Kepentingan komitmen kepada organisasi sekolah dijelaskan oleh Davies & Ellison (1997) dengan menyatakan sekolah yang mempunyai guru yang komited akan memperolehi kelebihan berdaya saing dan keberkesanan sekolah. Namun begitu, terdapat juga faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru di dalam sekolah seperti kurang mendapat sokongan dan bantuan daripada pihak-pihak tertentu seperti Pengetua

dan rakan-rakan yang berpengalaman, gangguan daripada pihak ibu bapa serta peluang kerjaya yang terhad (Rees, 1991).

Untuk menjawab soalan kajian sama ada kepemimpinan GKMP menjadi peramal kepada komitmen, keeratan, kepuasan dan prestasi kerja, analisis regresi berganda telah dilakukan. Hasil kajian adalah ditunjukkan melalui Jadual 4 dan Jadual 5 di bawah.

Jadual 4: Regresi Berganda: Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan Sebagai Peramal Kepada Kepuasan Kerja Ketua Panitia

Pembolehubah Bebas	R	R ²	Beta	Sig
Kepimpinan Kerja Berpasukan	0.592	0.350	-	0.000* (ANOVA)
Penyelesaian Konflik	-	-	0.138	0.048*
Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	-	-	0.339	0.000*
Penyaluran Komunikasi	-	-	0.170	0.035*
Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi	-	-	0.075	0.335
Perancangan Dan Penyelarasan Tugas	-	-	-0.086	0.267

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Melalui Jadual 4, hasil kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan kerja berpasukan juga didapati menyumbang kepada kepuasan kerja Ketua Panitia di sekolah menengah. Nilai R² yang dikaji menunjukkan nilai sumbangan sebanyak 0.350 yang beerti bahawa kepemimpinan kerja berpasukan memberi sumbangan pada kadar 35 peratus kepada kepuasan kerja ketua panitia di sekolah menengah. Secara khusus, elemen-elemen dalam kepemimpinan kerja berpasukan GKMP ialah penyelesaian konflik dengan nilai 0.048 dan nilai Beta ialah 0.138; penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan nilai 0.000 dan nilai Beta 0.170.

Jadual 5: Regresi Berganda: Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan Sebagai Peramal Terhadap Keeratan Ketua Panitia

Pembolehubah Bebas	R	R ²	Beta	Sig
Kepimpinan Kerja Berpasukan	0.541	0.293	-	0.000* (ANOVA)
Penyelesaian Konflik	-	-	0.062	0.394
Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	-	-	0.367	0.000*
Penyaluran Komunikasi	-	-	0.047	0.575
Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi	-	-	0.163	0.044*
Perancangan Dan Penyelarasan Tugas	-	-	-0.059	0.466

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$



Melalui Jadual 5, hasil kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan kerja berpasukan juga didapati menyumbang kepada keeratan Ketua Panitia di sekolah menengah. Nilai R^2 yang dikaji menunjukkan nilai sumbangan sebanyak 0.293 yang beerti bahawa kepemimpinan kerja berpasukan memberi sumbangan pada kadar 29.3 peratus kepada keeratan ketua panitia di sekolah menengah. Secara khusus, elemen-elemen dalam kepemimpinan kerja berpasukan GKMP ialah penyaluran komunikasi dengan nilai 0.575 dan nilai Beta ialah 0.047; penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan nilai 0.044 dan nilai Beta 0.163 dan perancangan dan penyelarasan tugas dengan nilai signifikan 0.466 dan nilai Beta ialah 0.059.

Jadual 6: Regresi Berganda: Elemen-elemen Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan Sebagai Peramal Terhadap Komitmen Ketua Panitia

Pembolehubah Bebas	R	R2	Beta	Sig
Kepimpinan Kerja Berpasukan	0.564	0.318	-	0.000* (ANOVA)
Penyelesaian Konflik	-	-	-0.042	0.557
Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	-	-	0.271	0.001*
Penyaluran Komunikasi	-	-	0.138	0.093
Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi	-	-	0.413	0.000*
Perancangan Dan Penyelarasan Tugas	-	-	-0.208	0.009*

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 6 di atas menunjukkan nilai elemen-elemen dalam kepimpinan kerja berpasukan Guru Kanan bagi meramal komitmen ahli. Nilai signifikan dari pengujian ANOVA ialah 0.000 iaitu nilai yang signifikan. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah yang diuji sesuai dijadikan peramal kepada komitmen ketua panitia di sekolah. Nilai R^2 yang diperolehi adalah 0.318 yang membawa maksud bahawa kepimpinan kerja berpasukan Guru Kanan menyumbang sebanyak 31.8% kepada komitmen ketua panitia. Elemen penyelesaian konflik mempunyai nilai signifikan 0.557 dengan nilai Beta - 0.042. Elemen penyelesaian masalah secara kolaboratif mempunyai nilai signifikan 0.001 dengan nilai Beta 0.271. Nilai signifikan elemen penyaluran komunikasi pula ialah 0.093 dengan nilai Beta 0.138. Sementara nilai signifikan bagi elemen penetapan matlamat dan pengurusan prestasi ialah 0.000 dengan nilai Beta 0.413. Bagi elemen terakhir iaitu perancangan dan penyelarasan tugas pula nilai signifikkannya ialah 0.009 dan nilai Beta ialah -0.208.

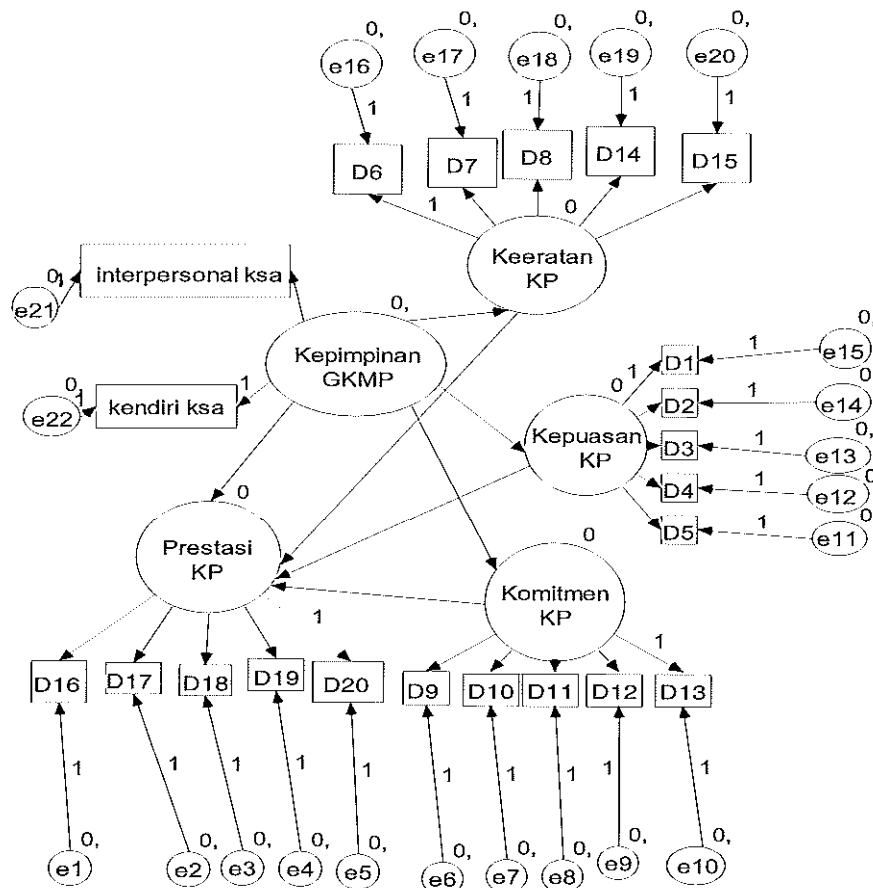
Jadual 7: Regresi Berganda: Kepimpinan Kerja Berpasukan Guru Kanan Sebagai Peramal Terhadap Prestasi Kerja Ketua Panitia

Pembolehubah Bebas	R	R ²	Beta	Sig
Kepimpinan Kerja Berpasukan	0.512	0.262	-	0.000* (ANOVA)
Penyelesaian Konflik	-	-	-0.049	0.507
Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif	-	-	0.160	0.055
Penyaluran Komunikasi	-	-	0.148	0.083
Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi	-	-	0.322	0.000*
Perancangan Dan Penyelarasan Tugas	-	-	-0.040	0.631

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Melalui Jadual 7, hasil kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan kerja berpasukan juga didapati menyumbang kepada prestasi kerja Ketua Panitia di sekolah menengah. Nilai R^2 yang dikaji menunjukkan nilai sumbangan sebanyak 0.262 yang beerti bahawa kepemimpinan kerja berpasukan memberi sumbangan pada kadar 26.2 peratus kepada prestasi kerja ketua panitia di sekolah menengah. Secara khusus, elemen-elemen dalam kepemimpinan kerja berpasukan GKMP ialah penyelesaian konflik dengan nilai 0.507 dan nilai Beta ialah -0.049; penyelesaian masalah secara kolaboratif dengan nilai 0.055 dan nilai Beta 0.160; penetapan matlamat dan pengurusan prestasi dengan nilai 0.00 beserta nilai Beta 0.322 dan perancangan dan penyelarasan tugas dengan nilai signifikan 0.631 dan nilai Beta ialah 0.040.

Sebagai penutup bicara, penyelidik telah membina model persamaan linear untuk menggambarkan secara keseluruhan dapatan kajian melalui Rajah 2 di bawah. Melalui Rajah 2, kepimpinan GKMP yang terdiri daripada dua konstruk utama iaitu interpersonal KSA dan sendiri KSA. Kedua konstruk tersebut dilihat akan menjadi peramal kepada empat pemboleh ubah yang lain iaitu keeratan, komitmen, kepuasan dan prestasi kerja Ketua Panitia di sekolah-sekolah menengah yang dikaji. Namun demikian, keeratan, komitmen dan kepuasan kerja juga dilihat menyumbang terus kepada peningkatan prestasi Ketua Panitia di sekolah menengah.



Rajah 2: Model Persamaan Linear Kepimpinan GKMP terhadap Komitmen, Keeratan dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia.

PENUTUP DAN CADANGAN

Berdasarkan kepada dapatan kajian, dapat disimpulkan bahawa guru kanan mata pelajaran mampu memimpin ahli jabatan untuk bekerja dalam satu pasukan yang mantap dan berkesan. Ini dibuktikan melalui tahap kepimpinan yang tinggi telah ditunjukkan oleh guru kanan berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pengikut iaitu ketua panitia mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Namun begitu, kajian mendapati bahawa komitmen ketua panitia terhadap jabatan sebagai satu pasukan masih lagi pada tahap sederhana. Dengan ini, dicadangkan agar ketua panitia yang didapati kurang keyakinan diri, tidak dapat berperanan dengan berkesan dan kurang berpengaruh ketika menyampaikan pendapat ketika perbincangan dalam jabatan diberikan kursus dan latihan agar mereka lebih yakin dan komited kepada jabatan. Ini adalah kerana sebagai ahli pasukan, peranan ketua panitia adalah penting dalam memajukan jabatan. Kedua-dua situasi ini menggambarkan Ketua Panitia dan Guru Kanan perlu kepada kursus-kursus yang berkaitan dengan kerja berpasukan. Oleh itu, pengetua dicadangkan supaya mengadakan kursus dalaman di peringkat sekolah atau menghantar Ketua Panitia dan Guru Kanan ini mengikuti kursus jangka pendek yang dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki, Jabatan Pelajaran Negeri atau Pejabat Pelajaran Daerah sebelum atau selepas



dilantik sebagai Ketua Panitia atau Guru Kanan. Dalam pada itu pula, GKMP juga didapati masih kurang berkemahiran dan berkebolehan dalam memimpin pasukan, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan konflik, mengendalikan ahli-ahli jabatan yang kerap menguasai perbincangan atau bersuara lantang ketika dalam mesyuarat, mempengaruhi ahli melalui komunikasi dan memimpin mesyuarat secara berkesan. Bagi menjadikan kepimpinannya lebih berkesan, Guru Kanan dicadangkan agar mengikuti kursus atau program-program yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehannya dalam memimpin jabatan.

Bagi memantapkan lagi konsep kerja berpasukan di sekolah, pihak guru kanan mata pelajaran perlu mengambil berat daripada tiga aspek utama iaitu Penetapan Matlamat Dan Pengurusan Prestasi, Perancangan Dan Penyelarasan Tugas dan Penyelesaian Masalah Secara Kolaboratif. Ini adalah berdasarkan kepada maklum balas yang diberikan oleh pihak ketua panitia mata pelajaran bahawa Guru Kanan mata pelajaran perlu mengambil berat dalam tiga aspek utama tersebut sekiranya mahu meningkatkan komitmen ketua panitia kepada tugasan dalam penjabatanan.

RUJUKAN

- Ahmad Tajuddin Abd. Hamid (1989). *Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran*. Tesis Sarjana: Universiti Malaya.
- Ahmad Zaharudin Idrus (2001). *Kecemerlangan Menerusi Kreativiti Transformasi Dan Cabaran*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Asliza Awang Kechil (2004). *Satu Tinjauan ke Atas Tahap Kecerdasan Emosi Dan Hubungannya Dengan Tahap Kepuasan Kerja Dan Tahap Komitmen Terhadap Kerjaya di Kalangan Guru-guru Kaunseling Sekolah-sekolah Menengah di Daerah Johor Bahru*. Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Burnham, J. W. (1997). *Managing Quality in Schools: Effective Strategies for Quality Based School Improvement*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Davies, J. A. (1971). *Elementary Survey Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davies, L. (1995). *Qualitative Approaches in Education*. Research School of Education and Continuing Studies, University of Birmingham.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (1995). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Grieves, J. (2000). Navigating Change into the New Millennium: Themes and Issues for the Learning Organization. *The Learning Organization*. 7(2): 54-74.
- Gust-Thomason, S., & Yantis, J. T. (1998). Assessment of Team Leader Effectiveness Within Self-Managed Teams. *Community College Journal of Research & Practice*. 22(2): 159-168.



- Jainah Jantan & Norman Delah (1997). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja di Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran*. Tesis Sarjana: Universiti Putra Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah Wilayah Persekutuan (1999). *Senarai Semak Pengurusan Panitia Matapelajaran*. Tidak Diterbitkan.
- Jemaah Nazir Sekolah Wilayah Persekutuan (2000). *Isu Dan Dapatan Pengurusan Mata Pelajaran Pengajaran Dan Pembelajaran*. Tidak Diterbitkan.
- Julita Liwan (2002). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran Dan Masalah Dalam Pelaksanaan Pengurusan Kurikulum di sekolah*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Krygier, A. (1993). TQM - A World View. *Journal of Management Development*. 12(7): 120-145.
- Lamson, P. A., & Bell, S. (1997). Building a Learning Community. *Thrust for Educational Leadership*. 26(4): 32-35.
- Loh Cher Ting (2005). *Hubungan Iklim Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Guru di Sekolah-sekolah Menengah Perempuan Daerah Batu Pahat*. Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan (2005). *Panduan Pengurusan Sekolah: Ke Arah Pendidikan Cemerlang*. Batu Caves: Percetakan Selaseh Sdn. Bhd
- Mauriel, J. J. (1989). *Strategic Leadership for School: Creating and Sustaining Productive Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometrics Theory (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Nurhunaini Tahir (2001). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran: Masalah Dan Keperluan Kursus Peningkatan Profesionalisme*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizations in Practice*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Pounder, D. (1997). Teacher Teams: Promoting Teacher Involvement and Leadership in Secondary Schools. *High School Journal*. 80(2): 115-123.
- Rees, F. (1991). *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*. Washington, DC: Leonard Pfeiffer & Company.
- Robbins, S. (2000). *Gelagat Organisasi (8th ed.)*. (Terjemahan Abdul Razak Ibrahim & Aini Sulaiman). Petaling Jaya: Prentice-Hall.
- Rosli Katiman (2005). *Hubungan Kerja Berpasukan Dengan Komitmen, Kejelekitan Dan Prestasi Ahli Dalam Panitia Matematik di Sekolah Menengah Daerah Batu Pahat, Johor*. Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.





Salmiyah Mustafa (1995). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran di Negeri Perak*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Stevens, M. J. (1993). *Staffing Work Teams: Testing for Individual Level KSAs Requirement for Teamwork*. Ph.D. Dissertation, Purdue University.

Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*. 20: 503-530.

