

ANALISIS KEBERKESANAN PEMBINAAN PASUKAN (TEAM BUILDING): IMPAK KE ATAS SUMBER DAYA MANUSIA

WAN IDROS WAN SULAIMAN
MAIZATUL HAIZAN MAHBOB
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

Abstrak

Perbincangan kajian merangkumi aspek pengurusan dan pentadbiran sumber daya manusia yang memfokuskan kepada keberkesanan pembinaan pasukan (team building) dengan matlamat untuk melahirkan kakitangan yang mahir, berinovasi, kreatif, berdaya saing dan peka terhadap keperluan organisasi. Dalam konteks ini, pengkaji cuba menilai dan menganalisis keberkesanan fungsi pembinaan pasukan sumber daya manusia dengan melihat sumbangannya terhadap tiga faktor peranan utama iaitu Faktor Peranan Berorientasikan Tugas, Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan dan Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri. Kajian berbentuk deskriptif ini melibatkan 150 kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia yang dikenalpasti secara rawak sebagai responden kajian. Kajian ini cuba menganalisis sejauhmanakah keberkesanan fungsi pembinaan pasukan yang dilaksanakan menjurus kepada semangat dan motivasi kerja serta kemahiran yang tinggi dalam kalangan kakitangan dan secara tidak langsung mencerminkan kedudukan dan kukuhkan aspek pengurusan sumber daya manusia. Kajian ini berharap dapat menyumbangkan idea dan pandangan dalam usaha untuk mempertingkatkan dan memperkemaskan fungsi pembangunan sumber daya manusia dalam kalangan kakitangan awam.

Kata kunci: *inovasi, kreatif, berdaya saing, peka, pembinaan pasukan*

EFFECTIVENESS OF TEAM BUILDING: IMPACT ON HUMAN RESOURCES

Abstract

The study discusses human resources management, particularly that which focuses on the effectiveness of team building towards the creation of an efficient, innovative, creative, competitive and organization-sensitive work force. Within this context, the research analyses and evaluates how team building contributes to three major role factors, namely task-oriented roles, relationship-oriented roles, and self-oriented roles in an organisation. This descriptive study surveyed 150 randomly-selected support staff in Universiti Kebangsaan Malaysia. It examines the effectiveness of implemented team buildings toward work spirit and motivation among staff, which indirectly reflects the position and strength of human resources management in the organisation. The study hopes to provide ideas in the effort to enhance human resources development in concordance with the overall objective of the Malaysian government to establish an efficient and highly skilled work force in the public sector.

Keywords: *innovation, creative, competitiveness, sensitive, team building*

Pendahuluan

Corak pengurusan dan pentadbiran organisasi yang efisien lazimnya muncul daripada sistem pengurusan yang cekap dan efektif, manakala sistem yang cekap itu pula datangnya daripada kepimpinan organisasi yang berkesan. Tidak dinafikan bahawa banyak faktor yang menyumbang kepada kenyataan ini dan di antara faktor penyumbang utama terhadap kecekapan corak pengurusan dan pentadbiran sesebuah organisasi ialah pembinaan pasukan (team building). Pembinaan pasukan sebenarnya menjadi katalis penting dalam hubungan organisasi bukan sahaja antara sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain, malah ia juga menjadi pemangkin utama dalam mencetuskan hubungan yang erat antara pihak pengurusan atasan dengan pihak pengurusan bawahan, dalam erti kata lain, hubungan antara majikan dan pekerja. Bentuk hubungan yang erat antara majikan-pekerja inilah yang seringkali mempengaruhi corak pengurusan kerja para kakitangan dalam organisasi. Selain daripada itu, pembinaan pasukan juga dipercayai dapat mempertingkatkan lagi kekukuhan kemahiran kakitangan dari tiga aspek utama iaitu sikap, kemahiran dan pengetahuan (SKP).

Sebenarnya bukanlah suatu perkara yang mudah untuk ‘mencipta’ kekuatan hubungan kakitangan dalam organisasi. Para majikan khasnya perlu mempunyai kekuatan kemahiran yang tersendiri, misalnya kekuatan hubungan dan interaksi dengan pekerja bawahan mereka, kekuatan dari segi ‘bijak membaca’ kehendak kakitangan, pandai mengambil hati pekerja dan gaya kepimpinan yang betul serta sesuai dengan persekitaran dan kehendak semasa dalam menangani isu pengurusan sumber manusia. Selain daripada itu, majikan juga perlu sentiasa bersedia dan ‘berjaga-jaga’ dengan sebarang bentuk perubahan. Maknanya, apa juga bentuk perubahan yang datang, misalnya perubahan dari segi teknologi, pemikiran, hubungan, kehendak kakitangan, persaingan daripada persekitaran luaran dan sebagainya, perlulah ditangani dengan cara yang bijaksana dan berhemah. Namun sejauh manakah keberkesanan corak pengamalan pembinaan pasukan dalam sesebuah organisasi sentiasa menjadi persoalan kerana ia banyak bergantung kepada individu yang menguruskan organisasi tersebut.

Kajian ini dilaksanakan untuk menganalisis dan mengenalpasti keberkesanan pembinaan pasukan dalam konteks pengurusan dan pentadbiran sesebuah universiti. Kajian yang melibatkan kakitangan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) ini akan memberikan tumpuan terhadap pandangan dan pendapat mereka dari aspek keberkesanan peranan dan sumbangan pembinaan pasukan yang menjadi amalan dalam perkhidmatan awam.

Pernyataan Masalah

Jika ditinjau dari sudut pembacaan dan pemerhatian, banyak sekali isu-isu yang dikaitkan dengan dengan permasalahan sumber manusia dalam sesebuah organisasi. Justeru, kita didedahkan dengan kritikan-kritikan yang pedas yang menyatakan bahawa kakitangan kerajaan bersifat malas, lesu, lembap, tidak mesra, mempunyai tahap persaingan yang rendah, tidak suka berkongsi maklumat penting berkenaan organisasi dan seringkali dilihat sebagai pekerja-pekerja yang kurang bermotivasi, enggan untuk berubah, sukar bekerjasama dan mengalami kadar penyeliaan dan kepimpinan yang kurang mantap berbanding sektor swasta (Hasmuny Osmat 1993:4). Senario ini memberikan impak yang besar (malah boleh juga dikatakan tekanan kepada kerajaan) dalam perkhidmatan awam yang rata-ratanya berhubung dengan masalah sumber manusia. Oleh yang demikian, apakah peranan dan sumbangan pembinaan pasukan dalam hal ini?

Kajian ini juga cuba menganalisis dan membincangkan sejauhmanakah peranan dan sumbangan pembentukan pembinaan pasukan dalam organisasi dapat mempertingkatkan kecekapan pengurusan organisasi (dalam konteks ini dilihat dari segi keberkesanan tugas, sikap, kemahiran dan pembangunan sumber manusia dalam organisasi). Persoalannya, apakah elemen kepimpinan di dalam pembinaan pasukan yang efektif yang bergantung kepada beberapa faktor utama seperti budaya dan polisi organisasi, keadaan tugas dan aktiviti kerja, nilai serta pengalaman pengurusan tidak dilihat sebagai persekitaran yang wajar dalam menentukan keberkesanan tugas dan tanggungjawab? (Wan Idros Wan Sulaiman

1999) Atau apakah faktor-faktor kemanusiaan yang lain misalnya gaya, kaedah dan corak interaksi, program latihan dan pembangunan, sikap terhadap kerja dan ganjaran tidak diberikan tumpuan sepenuhnya oleh pihak pengurusan atasan? (Greenberg & Baron 1997: 45) Mungkinkah kerana perubahan yang berlaku terlalu cepat dan pelaksanaan tanggungjawab yang tidak tepat dalam organisasi telah menimbulkan tekanan yang berat ke atas para kakitangan dan menyumbang kepada konsep tekanan di tempat kerja. Justeru, sejauhmanakah pula pentingnya sumbangan pengurusan keorganisasian dalam soal pembentukan atau pembinaan pasukan di dalam organisasi?

Persoalan-persoalan inilah yang sebenarnya mendorong pengkaji mengkajisejauh manakah elemen peranan pembinaan pasukan di tempat kerja digarap dan diamalkan sebaik cara oleh pihak-pihak yang tertentu dalam usaha untuk mempertingkatkan kemahiran dan kepakaran kakitangan organisasi. Secara keseluruhannya, dalam kajian ini, pengkaji memfokuskan kepada sejauhmanakah keberkesanan tiga faktor peranan utama dalam pembinaan pasukan iaitu (i) Faktor Peranan Berorientasikan Tugas, (ii) Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan dan (iii) Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri.

Sorotan Literatur

Komunikasi kumpulan di dalam organisasi seringkali dilihat sebagai satu daripada katalis yang mencorakkan kemantapan sistem pentadbiran dan pengurusan organisasi. Selaras dengan itu, Ab.Aziz Yusof (2003) percaya bahawa antara fungsi utama komunikasi dalam sesuatu pasukan kerja atau organisasi ialah untuk tujuan pengawalan, motivasi, meluahkan perasaan dan penyampaian maklumat. Pengurus yang cemerlang adalah pengurus yang tahu mengkomunikasikan kepada subordinat dan pengurusan atasan tentang hala tuju organisasi dan di mana organisasi diposisikan dalam jangka pendek atau jangka panjang. Kemahiran komunikasi yang dimiliki pengurus membolehkan mereka mencungkil potensi yang ada pada subordinat, mengiktiraf kelebihan yang dimiliki (Ab.Aziz Yusof 2003). Keadaan ini sebenarnya banyak dibantu oleh keupayaan pengurus atasan memahami sikap dan pandai menyelami emosi dan tingkah laku kakitangan bawahan yang sebenarnya merupakan aspek penting dalam mempengaruhi kakitangan bawahan untuk akur dan setia kepada organisasi (Kramer & Hess 2002). Torrington, Hall dan Taylor (2002) tidak menafikan bahawa untuk mempertingkatkan imej sesebuah organisasi, perkara paling utama yang perlu dititikberatkan ialah aset sumber manusia. Nilai-nilai positif komunikasi keorganisasian yang efisien perlu dijadikan amalan dan budaya cemerlang dalam organisasi dan secara tidak langsung dapat mempertingkatkan kualiti kakitangan secara amnya.

Dalam sesebuah organisasi (tanpa mengira saiz organisasi tersebut- kecil atau besar), komunikasi memainkan peranan yang cukup penting dalam penyaluran maklumat dan pelaksanaan tugas harian. Corak pengurusan organisasi memerlukan komunikasi berperanan bagi mempertingkatkan kemahiran, iaitu

kemahiran teknik, kemahiran manusia, kemahiran konsep dan perancangan. Kemahiran terhadap kerja, misalnya tidak akan tercapai sekiranya pihak pengurusan atasan tidak mempunyai kemampuan untuk menyalurkan maklumat yang bersesuaian serta mencetuskan jalinan hubungan yang berkaitan dengan tiga kemahiran tersebut. Kemahiran teknik adalah penting di peringkat penyeliaan, manakala kemahiran manusia penting dalam proses interaksi antara ketua dengan kakitangan bawahan atau sebaliknya. Di peringkat pengurusan atasan pula, kemahiran konsep serta kebijaksanaan menetapkan wawasan serta halatuju organisasi dilihat sebagai sesuatu yang cukup mustahak (Rosli Mohammed 2001: 3). Berteraskan 'kepercayaan' ini, maka majikan seharusnya mengambil tindakan yang wajar dan bijak dalam usaha mengenalpasti faktor-faktor yang boleh menjayakan kemahiran-kemahiran yang disebutkan di atas. Namun demikian, Byers (1997 : 23) dalam penulisannya menegaskan bahawa dalam usaha untuk mempertingkatkan kemahiran kakitangan dan imej organisasi, majikan perlu memahami dan sentiasa peka dengan keupayaan dan kebolehan seseorang individu kakitangan. Sekiranya faktor ini tidak diendahkan, dikhuatiri ia akan membawa masalah 'enggan untuk berubah' dalam kalangan kakitangan.

Blundel (2004) percaya bahawa kebanyakan konflik dan krisis yang berlaku di dalam sesebuah organisasi berpunca daripada saluran komunikasi yang tidak telus di antara ahli kumpulan di dalam organisasi. Beliau menegaskan bahawa pihak pengurusan atasan perlu melihat kepentingan komunikasi keorganisasian daripada pelbagai sudut, misalnya dari sudut psikologi dan neurologi, sosial, budaya dan etika keseluruhan kakitangan yang berada di bawah pengawasan mereka apalagi dalam proses pembinaan ahli dalam satu-satu pasukan di dalam organisasi. Justeru, keadaan ini dapat mengurangkan ketegangan dalam konteks hubungan majikan dengan pekerja.

Dalam hal ini pengkaji juga tidak menafikan bahawa sektor awam banyak membuktikan wujudnya krisis dalam organisasi terutama apabila wujud pasukan kerja, misalnya konflik dalam kumpulan, karenah birokrasi, sikap sambil lewa majikan dan pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing, persekitaran pejabat yang tidak kondusif, layanan yang buruk kepada pelanggan, enggan berubah, menyendiri dan politik pejabat. Wells dan Spinks (1999) dalam kajian mereka juga mendapati perkara yang sama sentiasa berulang-ulang di dalam organisasi awam. Keadaan ini sebenarnya mencerminkan kegagalan sistem pentadbiran dan pengurusan sesebuah organisasi itu sendiri. Oleh kerana itu, majikan dan juga kakitangan bawahan, perlu "membuat" sesuatu untuk mengubah budaya kerja yang tidak sihat di dalam persekitaran organisasi. Miller (1999) dalam pandangannya menegaskan bahawa seluruh kakitangan terutamanya peringkat pengurusan atasan perlu memahami konsep dan amalan komunikasi keorganisasian dalam dua bentuk yang utama iaitu kandungan komunikasi dan juga arah tuju di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing agar apa jua matlamat dan orientasi yang telah ditetapkan dapat dicapai tanpa perlu berhadapan dengan masalah sumber manusia yang kritikal.

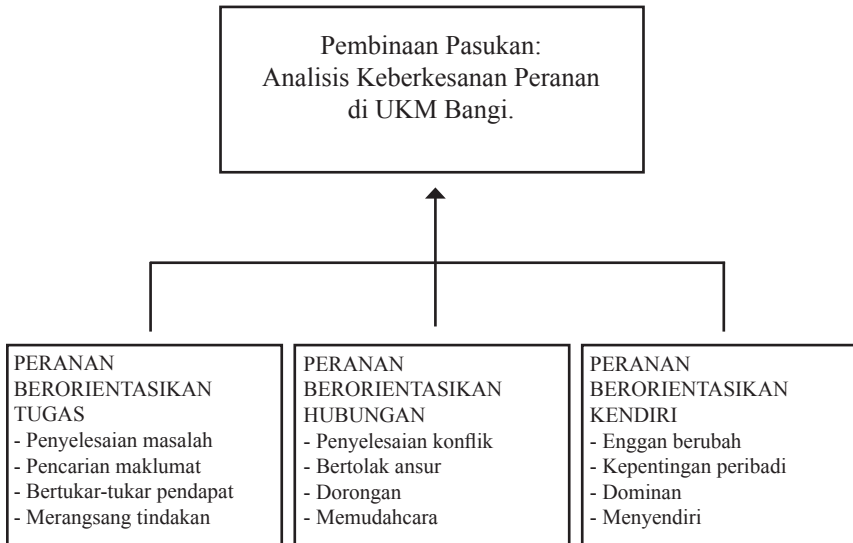
Rentetan itu, sektor awam digalakkan mencuba pelbagai program dan aktiviti yang boleh merangsang peningkatan corak komunikasi berkesan agar sistem pentadbiran dan pengurusan dapat dipertingkatkan. Muhammad Rais Karim (1998) berpandangan bahawa, untuk sesebuah organisasi awam maju dan bergerak selari dengan hasrat dan matlamat jangka panjang kerajaan, budaya kerja yang positif (pengkaji yakin bahawa nilai dan etika kerja yang positif juga turut ditekankan) dan penghayatan sendiri di kalangan kakitangan sektor awam adalah menjadi wadah penting dalam menjayakan dan memantapkan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK). Pemantapan KMK ini dilihat sebagai pemangkin utama dalam jabatan-jabatan kerajaan yang boleh mempertingkatkan hubungan baik sesama kakitangan di samping dapat mempertingkatkan produktiviti dan mutu perkhidmatan di kalangan anggota kakitangan sektor awam secara tidak langsung. Beliau juga menyarankan bahawa agensi kerajaan, secara keseluruhannya perlulah melaksanakan agenda perubahan minda melalui suatu gerakan yang berorientasikan gerakan membudayakan kualiti secara menyeluruh di dalam organisasi demi memantapkan lagi struktur dan amalan kerja sektor awam. Dalam konteks ini Cole dan Scott (2000 : 3) lebih mengutamakan konsep pasukan kerja untuk menangani perubahan dalam organisasi. Mereka menekankan tiga aspek utama yang perlu diberikan perhatian, iaitu motivasi, pembelajaran dan perubahan yang dipercayai dapat mempertingkatkan kemahiran dan sikap positif kakitangan dalam usaha untuk menjayakan peranan dan tanggung jawab masing-masing.

Metodologi Kajian

Kajian yang dilaksanakan ini adalah berbentuk kajian deskriptif yang memfokuskan kepada kajian pendapat dan pandangan responden yang terdiri daripada kakitangan sokongan di UKM. Bagi tujuan pengumpulan data dan untuk mendapatkan maklumat yang tepat, pengkaji menggunakan kaedah soal selidik yang merangkumi dua bahagian utama iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A akan menjelaskan latar belakang responden manakala Bahagian B pula akan memfokuskan kepada tiga aspek penting iaitu aspek (i) Faktor Peranan Berorientasikan Tugas, (ii) Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan dan (iii) Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri. Sebanyak 150 set borang telah diperuntukkan yang melibatkan 150 responden. Borang soal selidik diedarkan dengan menggunakan teknik serah-kutip, teknik tadbiran sendiri dan teknik individu (Babbie 2001).

Pengkaji memilih soal selidik sebagai alat kajian berdasarkan faktor-faktor ketepatan dan penjimatan. Pengkaji percaya bahawa soal selidik yang dibentuk dengan tepat, baik dan sempurna akan memberikan keselesaan dan kefahaman kepada responden kajian untuk menjawabnya di samping dapat menjimatkan masa dan kos kajian.

Bagi mempermudah kajian, pengkaji merumuskan kandungan kajian dalam bentuk kerangka konseptual pengkaji sepertimana berikut;



Jadual 1: Latarbelakang Responden

1.	Jantina		
	Lelaki	71	(47.3%)
	Perempuan	79	(52.7%)
	Jumlah	150	(100%)
2.	Tempoh lama bekerja		
	a) 1-5 tahun	8	(5.4%)
	b) 6-10 tahun	8	(5.4%)
	c) 11-15 tahun	10	(6.6%)
	d) 16-20 tahun	46	(30.6%)
	e) lebih 20 tahun	78	(52.%)
3.	Tahap Pendidikan		
	a) SRP/LCE	5	(3.4%)
	b) SPM/MCE	25	(16.6%)
	c) STPM	120	(80%)

Kajian ini melibatkan 150 orang responden yang terdiri daripada kakitangan sokongan di UKM. Daripada 150 responden, 71 (47.3%) daripadanya adalah kakitangan lelaki manakala 79 (52.7%) adalah perempuan. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa majoriti daripada responden kajian iaitu 52% mempunyai pengalaman kerja lebih 20 tahun dan rata-rata daripada responden kajian

mempunyai taraf pendidikan sehingga ke peringkat STPM.

Jadual 2: Faktor Peranan Berorientasikan Tugas

ITEM UJIAN	MIN	S.P
1. Fungsi utama pembinaan pasukan adalah untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja.	3.7	0.82
2. Pembinaan pasukan lebih mendatangkan masalah drp menyelesaikan masalah.	1.3	1.60
3. Pembinaan pasukan merangsang minda untuk selesaikan masalah berkaitan tugas.	3.7	0.82
4. Menyertai kumpulan boleh mendapat lebih banyak maklumat tentang kerja.	3.8	0.80
5. Proses mencari maklumat senang didapati apabila tidak melibatkan orang lain.	2.3	1.35
6. Tidak bersifat sebagai pencari maklumat di tempat kerja.	1.5	1.52
7. Bertukar-tukar pandangan dengan telus dalam kumpulan kerja.	3.6	0.88
8. Proses pertukaran idea di tempat kerja sukar kerana masing-masing sibuk dengan kerja.	1.3	1.60
9. Saling bertukar pendapat adalah tindakan yang baik dalam organisasi	3.8	0.80
10. Pasukan kerja yang ditubuhkan dalam organisasi boleh menjana tindakan atau tingkahlaku positif.	3.8	0.80
11. Aktif dalam kumpulan kerja dalam organisasi.	3.6	0.88
12. Pembinaan pasukan boleh mempertingkatkan nilai murni dan kesedaran tentang tugas dan tanggungjawab.	4.0	0.75

Indikator :

1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Tidak Pasti
 4= Setuju 5= Sangat Setuju

Dari aspek Faktor Peranan Berorientasikan Tugas, hasil kajian mendapati bahawa hampir keseluruhan responden memberikan reaksi positif dan berpandangan bahawa pembinaan pasukan adalah katalis dalam membangkitkan semangat bekerja di kalangan mereka di samping boleh merangsang minda dengan bertukar-tukar pandangan dan maklumat antara sesama rakan sekerja. Selain daripada itu, mereka juga berpendapat bahawa dengan adanya pembinaan pasukan di tempat kerja, secara tidak langsung dapat mewujudkan dan memudahkan proses pertukaran idea selain boleh menjana tindakan dan tingkahlaku yang positif di kalangan kakitangan.

Akhir sekali, para responden bersetuju bahawa dengan adanya pasukan kerja akan mempertingkatkan nilai murni dan kesedaran mereka terhadap

tugas dan tanggungjawab. Secara keseluruhannya, merujuk kepada Jadual 2, hasil kajian mendapati bahawa hampir kesemua responden kajian berpendapat pembinaan pasukan memberikan pemahaman yang cukup jelas tentang tugas dan tanggungjawab yang perlu mereka laksanakan. Justeru, terbukti bahawa peranan berorientasikan tugas membentuk keberkesanan pembinaan pasukan dalam menangani masalah sumber manusia di UKM dalam konteks pengurusan dan pentadbiran keorganisasian.

Jadual 3: Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan

ITEM UJIAN	MIN	S.P
13. Kebanyakan masalah dan konflik diselesaikan bersama-sama.	3.2	1.20
14. Konflik dalam pasukan kerja sering terjadi dalam dalam organisasi.	3.5	0.9
15. Tidak percaya bahawa setiap isu atau masalah boleh mempertingkatkan nilai murni dan kesedaran tentang tugas dan tanggungjawab.	3.8	0.80
16. Sentiasa bertolak ansur di tempat kerja.	3.9	0.78
17. Pembinaan pasukan dalam organisasi membantu mempertingkatkan sifat harmoni dan tolok ansur.	3.1	1.22
18. Terlalu bertolak ansur akan menyebabkan hipokrit untuk laksanakan tugas dan tanggungjawab.	3.3	1.15
19. Sentiasa digalakkan memberikan pendapat dalam pembinaan pasukan.	3.7	0.82
20. Tidak dibenarkan tolong-menolong antara satu sama lain.	1.0	1.65
21. Sentiasa terkeliru semasa menjalankan tugas dan tanggungjawab.	1.3	1.60
22. Ketua dalam pasukan kerja tidak bermotivasi.	1.3	1.60
23. Sering bertelingkah dengan rakan sekerja.	1.0	1.65
24. Rakan sepasukan sering mengucapkan terima kasih apabila tugas selesai dilaksanakan.	3.6	0.88

Indikator :

1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Tidak Pasti
4= Setuju 5= Sangat Setuju

Jadual 3 menunjukkan bahawa para kakitangan sokongan di UKM berjaya menyelesaikan konflik yang berlaku di antara secara kolaboratif walaupun mereka percaya dan beranggapan bahawa konflik seringkali terjadi di kalangan mereka. Pengkaji berpandangan bahawa hal ini mungkin disebabkan oleh tekanan kerja yang dihadapi oleh para pekerja sokongan di pejabat masing-masing. Walaupun

mereka berada di dalam kategori yang sama, tetapi beban kerja dan tugas adalah berlainan bergantung kepada di mana mereka bertugas. Wujud satu keadaan di UKM di mana sesetengah jabatan atau pusat pengajian, mempunyai beban kerja yang banyak bergantung kepada 'keaktifan' jabatan atau pusat tersebut dalam melaksanakan aktiviti uiniversiti, misalnya menganjurkan seminar, kolokium, aktiviti persatuan pelajar dan sebagainya.

Walaupun demikian, responden kajian berpendapat bahawa dengan adanya pembinaan pasukan ini, mereka boleh bertolak ansur dan secara langsung dapat mempertingkatkan hubungan harmoni sesama mereka. Para responden kajian juga tidak menafikan bahawa mereka seringkali digalakkan untuk berpartisipasi dan meluahkan pendapat dan pandangan mereka dalam kerjaya. Ini sekaligus mengurangkan kekeliruan kakitangan terhadap tugas dan peranan yang harus mereka laksanakan. Selain daripada itu, dapatan kajian juga mendapati ketua dalam satu-satu pasukan kerja sentiasa memberikan dorongan dan motivasi.

Selain daripada itu, kajian juga mendapati bahawa rakan setugas atau sepasukan seringkali memberikan penghargaan dari segi ucapan terima kasih setiap kali tugas mereka disempurnakan. Secara keseluruhannya, hasil kajian mendapati bahawa hampir kesemua responden berpendapat pembinaan pasukan merupakan katalis dalam mempertingkatkan kesedaran tentang pentingnya hubungan yang baik dalam melakukan tugas dan tanggungjawab dalam organisasi. Ini secara tidak langsung, menjawab objektif kajian yang kedua iaitu peranan berorientasikan hubungan membentuk keberkesanan pembinaan pasukan dalam menangani masalah sumber manusia di UKM dalam konteks keberkesanan pengurusan sumber daya manusia.

Jadual 4: Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri.

ITEM UJIAN	MIN	S.P
25. Pasukan kerja tidak berpandukan budaya berpasukan kerana pentingkan diri sendiri.	1.1	1.62
26. Komitmen pasukan kerja tidak tinggi semasa melaksanakan tugas dan tanggungjawab.	1.0	1.65
27. Ahli-ahli dalam pasukan kerja tidak mempunyai kemahiran dan kurang sesuai.	1.0	1-65
28. Pasukan kerja sentiasa berkongsi sumber, hasil dan ganjaran selepas tugas selesai.	3.7	0.82
29. Ahli-ahli tidak fokus kpd skop kerja secara menyeluruh semasa melakukan tugas.	2.3	1.35
30. Peringkat hierarki yang terhad menghalang kerja berpasukan menjalankan tugas.	2.8	1.30
31. Maklumat yang diterima tidak dikongsi bersama ahli.	1.2	1.62

32. Pembinaan pasukan membantu ahli menonjolkan sifat kepimpinan.	3.9	0.78
33. Tiada kawalan dalam pembinaan pasukan ke atas ahli-ahli semasa melaksanakan tugas.	1.3	1.60
34. Ahli tidak diberikan kerja yang berlebihan.	3.0	1.23
35. Pembinaan pasukan dalam organisasi berasaskan kepada proses dan prosedur organisasi.	3.8	0.80
36. Penilaian sendiri dilakukan setelah pembinaan pasukan mencapai matlamat.	3.5	0.90

Indikator :

1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Tidak Pasti
 4= Setuju 5= Sangat Setuju

Dapatan kajian dalam jadual 4 menunjukkan bahawa setiap pembinaan pasukan sentiasa berpandukan kepada budaya berpasukan yang positif kerana komitmen ahli dalam pasukan kerja sentiasa tinggi semasa menjalankan tugas dan tanggungjawab. Majoriti responden kajian berpandangan bahawa setiap ahli dalam pasukan adalah mahir dan sentiasa berkongsi sumber, hasil dan ganjaran daripada pasukan sekerja mereka. Mereka juga sentiasa fokus dan berkongsi maklumat. Rata-rata daripada responden kajian berpendapat bahawa dengan wujudnya pembinaan pasukan di tempat kerja, secara tidak langsung dapat menonjolkan sifat kepimpinan mereka.

Hasil kajian mendapati bahawa setiap ahli di dalam pasukan diberikan kerja atau tugas yang sama rata. Responden kajian juga menyangkal bahawa pembinaan pasukan tidak berasaskan proses dan prosedur organisasi. Kajian juga mendapati bahawa penilaian sendiri dilakukan oleh majikan setelah pembinaan pasukan selesai melaksanakan tugas dan setelah matlamat yang ditetapkan dapat dicapai. Akhir sekali, secara keseluruhannya kajian menunjukkan bahawa hampir kesemua responden berpendapat pembinaan pasukan telah berjaya membentuk sifat peribadi individu yang murni dan positif mereka dalam memastikan tugas dilaksanakan dengan baik di dalam organisasi. Ini secara tidak langsung menjawab persoalan bahawa peranan berorientasikan sendiri seperti enggan berubah, mempunyai kepentingan peribadi, dominan dan menyendiri tidak menjadi amalan dan budaya kakitangan sokongan di UKM.

Selain daripada analisis dapatan kajian di atas, untuk menentukan hubungan di antara ketiga-tiga faktor dalam pembinaan pasukan, pengkaji menggunakan analisis korelasi untuk mendapatkan jawapan yang lebih tepat. Dalam jadual dapatan kajian, pengkaji telah meringkaskan pernyataan faktor sepertimana berikut;

- i. Faktor Peranan Berorientasikan Tugas = Faktor 1
- ii. Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan = Faktor 2

iii. Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri = Faktor 3

Dalam kajian ini analisis hubungan melibatkan:

- i. Analisis Hubungan Faktor 1 dengan Faktor 2
- ii. Analisis Hubungan Faktor 1 dengan Faktor 3
- iii. Analisis Hubungan Faktor 2 dengan Faktor 3

Keputusan kajian adalah berdasarkan Guilford's Rule of Thumbs (1956)

Analisis Korelasi

Jadual 5: Analisis Hubungan Faktor 1 Dengan Faktor 2

Pekali Korelasi = r	0.62
N=150 , p<0.05	

Jadual 5 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan yang tinggi/kuat di antara Faktor Peranan Berorientasikan Tugas dengan Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan.

Jadual 6: Analisis Hubungan Faktor 1 Dengan Faktor 3

Pekali Korelasi = r	0.24
N=150 , p<0.05	

Jadual 6 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan yang rendah / kecil di antara Faktor Peranan Berorientasikan Tugas dengan Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri.

Jadual 7: Analisis Hubungan Faktor 2 Dengan Faktor 3

Pekali Korelasi = r	0.21
N=150 , p<0.05	

Jadual 7 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan yang rendah/kecil di antara Faktor Peranan Berorientasikan Hubungan dengan Faktor Peranan Berorientasikan Kendiri.

Kesimpulan Keseluruhan Hasil Analisis Korelasi

Jadual 8: Hubungan Ketiga-tiga Faktor Dalam Pembinaan Pasukan di UKM

Pearson Correlation	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Sig. (2-tailed)
Faktor 1	1.000	0.620	0.240	0.000*
Faktor 2	0.620	1.000	0.210	0.000*
Faktor 3	0.240	0.210	1.000	0.000*

N= 150, $p < 0.05$

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat/wujud hubungan positif yang signifikan di antara ketiga-tiga aspek dalam pembinaan pasukan. Perbezaannya cuma dari segi kekuatan perkaitan di antara ketiga-tiga aspek tersebut. Ini membuktikan bahawa ketiga-tiga aspek tersebut iaitu, (i) Faktor peranan berorientasikan tugas, (ii) Faktor peranan berorientasikan hubungan dan (iii) Faktor peranan berorientasikan sendiri adalah elemen-elemen penting yang perlu ada dalam mengukur keberkesanan dan kekukuhan dalam pembinaan pasukan.

Kesimpulan dan Kepentingan Kajian

Pengkaji mengharapkan agar kajian ini dapat menyumbangkan ide kepada para pentadbir di universiti agar melihat secara lebih telus dan praktikal terhadap bentuk dan kesan pembinaan kumpulan di keseluruhan fakulti di UKM. Kajian ini juga dijangka dapat memberikan penjelasan yang lebih lanjut kepada pihak pentadbiran tentang peranan dan kepentingan fungsi pembinaan pasukan dalam memantapkan sistem pengurusan sumber manusia di universiti. Pengkaji juga berhasrat bahawa hasil kajian ini akan memberikan impak yang positif (dari segi kualiti perkhidmatan, pemahaman terhadap tugas, corak kepimpinan dan budaya organisasi) kepada para pentadbir dan kakitangan secara amnya dalam membentuk sebuah organisasi yang lebih telus dan yang penting dapat mengatasi karenah birokrasi yang tinggi dalam perkhidmatan.

About the Authors

Wan Idros Wan Sulaiman and *Dr. Maizatul Haizan Mahbob* are lecturer and Senior Lecturer, respectively at the School of Media and Communication Studies, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Rujukan

- Ab.Aziz Yusof. (2003). *Komunikasi untuk pengurus*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Ab. Aziz Yusof. (2003). *Gelagat Organisasi: Teori, Isu dan Aplikasi*. (edisi pertama) Kuala Lumpur: Prentice Hall / Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Boston : Wadsworth Thompson Learning.
- Blundel,R. (2004). *Effective organizational communication: Perspectives, principles and practices*. (2nd edition). Harlow : FT Prentice Hall.
- Byers, P.H. (1997). *Organizational communication : Theory and behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Cole, E.R. & Scott,W.R. (2000). *The quality movement and organization theory*. London : Sage Publications.
- Fowler, Jr., Floyd,J. (1988). *Survey research methods*. California : Sage Publications Inc.
- Hasmuny Osmat. (199)3. Hubungan antara faktor galakan dan motivasi kerja: perbandingan antara sektor awam dan sektor swasta dalam motivasi kerja dan persepsi terhadap faktor galakan. Latihan ilmiah, UKM.
- Kramer, M.W. & Hess, J.A. (2002). Communication rules for the display of the emotions in organizational setting. *Management Communication Quarterly*, 14,1, 50-89.
- Mohd Majid Konting. (2004). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Miller,K. (1999). *Organizational communication: Approaches and processes*. Boston: Wadsworth Publishing Company.
- Muhammad Rais Karim. (1998).Cabaran pembaharuan pentadbiran sektor awam menjelang abad ke 21. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Pembaharuan Perkhidmatan Awam di Malaysia. UKM.
- Rosli Mohammed. (2001). Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi. Dlm Mohd Baharudin Othman dan Mohd Taib Ariffin (Pytng). *Komunikasi kepengurusan*. Sintok: UUM.

- Skeatsley, P.B. (1983). Questionnaire construction and item writing. Dlm. Peter H.Rossi, James D.Wright & Andy B. Anderson (ed). Handbook of survey research. Orlando: Academic Press Inc.
- Torrington,D., Hall, L. & Taylor,S. (2002). Human resource management. (5th edition). Harlow : FT Prentice Hall.
- Wan Idros Wan Sulaiman. (1999). Teori kepimpinan karismatik. Dlm Ghazali Mayudin (Pytng.) Teori sains politik pilihan: Aplikasinya dalam konteks Malaysia. Bangi: UKM.
- Wells,B. & Spinks,N. (1999). Communicating with the community. Career Development International, 4(2):108-116.

