

PENGARUH PERSONALITI DAN KEPIMPINAN TERHADAP KEBERKESANAN
PASUKAN PTD GRED M41

Oleh:

WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT

Tesis ini diserahkan kepada Othman Yeob Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat keperluan Ijazah Sarjana Sains
(Pengurusan) Universiti Utara Malaysia



Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certified that*)

WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT (811256)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(*Candidate for the degree of*)

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

**PENGARUH PERSONALITI DAN KEPIMPINAN TERHADAP
KEBERKESANAN PASUKAN PTD GRED M41**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of the project paper*)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan
(*that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia UUM ; **DR CHENG WEI HIN**
(*Name of supervisor*)

Tandatangan : _____
(*Signature*)

Tarikh : **5 JANUARI 2013**
(*Date*)

PENGESAHAN TESIS

Saya mengaku bahawa semua kerja-kerja tesis yang dinyatakan dalam kertas penyelidikan ini adalah usaha saya sendiri (melainkan diakui dalam teks) dan bahawa tidak ada kerja-kerja tesis telah sebelum ini diserahkan untuk mana-mana program akademik Sarjana. Semua sumber yang dipetik telah diakui melalui rujukan.

Tarikh:

Tandatangan Pelajar : _____

KEBENARAN MERUJUK

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini, bagi memenuhi sebahagian syarat untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas penyelidikan ini samada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna mana-mana bahan dalam kertas penyelidikan ini, samada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Perkhidmatan Awam di Malaysia kini telah melalui satu perubahan yang matang dengan menitik beratkan elemen-elemen prestasi serta keberkesanan dalam setiap pelaksanaan serta dasar yang dikeluarkan. Setiap kejayaan yang besar adalah terhasil dari sumbangan unit-unit kecil yang berfungsi dengan baik menerusi semangat dan kerjasama berpasukan yang ditunjukkan dalam setiap tugas. Meneliti kepentingan pasukan dalam setiap kejayaan yang dikecapi, kajian ini telah mengambil langkah dengan meneliti keberkesanan pasukan pada Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) yang merupakan pegawai perkhidmatan gunasama Perkhidmatan Awam yang menguruskan hal ehwal pengurusan di peringkat Kementerian/Jabatan/Unit dalam penghasilan perkhidmatan yang lebih berdaya saing sama ada di peringkat tempatan mahupun peringkat global. Dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa dua faktor utama yang dikaji iaitu faktor personaliti dan kepimpinan memberi hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41 menerusi Ujian Korelasi dan Regresi. Sehubungan itu, beberapa cadangan telah diutarakan dalam kajian ini bagi membantu meningkatkan lagi tahap keberkesanan pasukan PTD Gred M41 ini ke arah mencapai perkhidmatan awam bertaraf dunia.

ABSTRACT

Civil Service in Malaysia has undergone a change due to emphasize elements in each performance and the effectiveness of policy implementation as well as issued. Every great success is the result of the contribution of small units that work well through the spirit and teamwork shown in each assignment. Examining the importance of teams in each achievements, this study has taken steps to examine the effectiveness of the team in the Administrative and Diplomatic Officer (PTD), which is common services Civil Service officer who manages the affairs management in the Ministry / Department / Unit in the production of services whether competitive locally and globally. This finding suggests that two main factors have been studied personality factor and leadership factor provide a significant value towards team effectiveness of PTD Grade M41 through Correlation and Regression Testing. Accordingly, some suggestions are made in this study to help improve the effectiveness of PTD Grade M41 towards achieving world class public services.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah yang Maha Pengampun lagi Maha Mengasihani

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan keizinanNya jua maka dapatlah satu kertas penyelidikan terhasil mengikut jadual seperti yang telah ditetapkan sebagai memenuhi syarat pengijazahan Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

Dengan penuh rasa rendah diri dan terharu, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia yang telah banyak membantu dan membimbing saya dalam menyiapkan kertas penyelidikan ini iaitu Dr Cheng Wei Hin dari UUM. Segala tunjuk ajar yang telah dicurahkan dengan penuh keikhlasan tersebut akan saya manfaatkan untuk kegunaan di masa-masa akan datang demi perkembangan ilmu dan manfaat bersama.

Selain itu, tidak dilupakan juga kepada pihak INTAN terutamanya warga kerja Pusat Pengembangan Pengetahuan yang telah memberikan bantuan dan sokongan kepada saya terutama dalam menganalisis data bagi mencapai objektif kajian yang telah ditetapkan.

Di samping itu, dorongan dan galakan dari keluarga merupakan pembakar semangat untuk saya terus berusaha melengkapkan setiap tugas sepanjang pengajian terutama dalam menyiapkan kertas penyelidikan ini. Terima kasih yang tidak terhingga kepada semua ahli keluarga terutama kedua ibu bapa saya yang tidak pernah jemu mendoakan kejayaan saya. Semoga iringan doa tersebut akan terus memberi jalan kejayaan kepada saya sepanjang kerjaya yang diamanahkan ini.

Akhirnya, penghargaan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan DSP/SSP sesi 2011/2012 yang telah banyak memberikan kerjasama dan bantuan serta nasihat sepanjang program ini dilaksanakan terutamanya En Nozri Senawi dan En Hisham Azlin Zainun. Semoga kita akan bersama-sama beroleh kejayaan di masa akan datang dan seterusnya hubungan yang terjalin ini akan kekal buat selamanya.

WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT
INTAN BUKIT KIARA
KUALA LUMPUR
2013

KANDUNGAN

	HALAMAN
PERAKUAN KERTAS PROJEK	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
KEBENARAN MERUJUK	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
BAB 1 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Pernyataan Masalah	8
1.3 Objektif Kajian	12
1.4 Persoalan Kajian	12
1.5 Signifikan Kajian	13
1.6 Skop Kajian	14

	HALAMAN		
BAB 2	SOROTAN KARYA	16	
	2.1	Pengenalan	16
	2.2	Karya-Karya Terlibat	17
	2.3	Kesimpulan	35
	2.4	Kerangka Konsep Kajian	39
	2.5	Hipotesis	40
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	40	
	3.1	Reka Bentuk Kajian	40
	3.2	Definisi Operasi	41
	3.3	Pengukuran Pembolehubah/Instrumen	48
	3.4	Pengumpulan Data	52
	3.5	Ujian Rintis dan Kebolehpercayaan	58
	3.6	Ujian Normality	60
	3.7	Kesimpulan	61
BAB 4	PENEMUAN DAN KEPUTUSAN	62	
	4.1	Pengenalan	62
	4.2	Profail Demografi Responden	63
	4.3	Pengujian Hipotesis	67

	HALAMAN
BAB 5 PERBINCANGAN	74
5.1 Perbincangan	74
5.2 Limitasi dan Cadangan Kajian Akan Datang	81
5.3 Kesimpulan dan Sumbangan	83
Rujukan	85
Lampiran 1	91
Lampiran 2	99
Lampiran 3	101
Lampiran 4	106
Lampiran 5	112
Lampiran 6	114

SENARAI RAJAH

HALAMAN

Rajah

1	Model Keberkesanan Pasukan	18
2	<i>General Transformational Leadership and Team Performance Mediated Model</i>	30
3	<i>The VIP of Stakeholder Groups</i>	33
4	Kerangka Kajian: Pengaruh Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan PTD Gred M41	39
5	Prosedur Pengumpulan Data	55

SENARAI JADUAL

	HALAMAN
Jadual	
1.1 Taburan PTD di Lembah Klang	14
2.1 Rumusan Sorotan Karya (Personaliti dan Keberkesanan Pasukan)	35
2.2 Rumusan Sorotan Karya (Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan)	37
3.1 Statistik Sampel dan Saiz Sampel	53
3.2 Hipotesis Kajian dan Ujian Statistik	57
3.3 Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan	58
3.4 Ujian Kebolehpercayaan Bagi Setiap Pembolehubah	59
3.5 Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	61
4.1 Frekuensi Jantina	63
4.2 Frekuensi Bangsa	64
4.3 Frekuensi Umur Responden	65
4.4 Frekuensi Tempoh Berkhidmat Responden	66
4.5 Keputusan Ujian Korelasi Antara Personaliti dan Keberkesanan Pasukan	67
4.6 Keputusan Ujian Korelasi Antara Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan	68
4.7 Ringkasan Model Kerangka Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan	69
4.8 Keputusan <i>Coefficients</i> Pembolehubah Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan	69
4.9 Keputusan <i>Coefficients</i> Dimensi Personaliti Terhadap Keberkesanan Pasukan	71
4.10 Keputusan Ujian Hipotesis	73

SENARAI LAMPIRAN

		HALAMAN
Lampiran		
1	Borang Soal Selidik	91
2	Surat Edaran Borang Soal Selidik	99
3	Ujian Kebolehpercayaan	100
4	Ujian Normaliti dan Ujian Lineariti	105
5	Ujian Korelasi	111
6	Ujian Regresi	113

SENARAI SINGKATAN

MAPPA	-	Majlis Perdana Perkhidmatan Awam
PTK	-	Program Transformasi Kerajaan
RMK-10	-	Rancangan Malaysia Ke-10
PTD	-	Pegawai Tadbir dan Diplomatik
MCS	-	<i>Malayan Civil Services</i>
MHFS	-	<i>Malaysian Home and Foreign Services</i>
INTAN	-	Institut Tadbiran Awam Negara
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
SBPA	-	Saraan Baru Perkhidmatan Awam
SSM	-	Sistem Saraan Malaysia
KBV	-	<i>Knowledge-Base View</i>
TTD	-	<i>Theory of Technology Dominance</i>
MBTI	-	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
TEQ	-	Soalan Keberkesanan Kumpulan
LPC	-	<i>Fiedler's Least Preferred Co-worker</i>
ILTs	-	<i>Implicit Leadership Theories</i>
SPSS	-	<i>Statistical Package For The Social Science</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Pengurusan merupakan satu cabang ilmu yang amat penting dan meliputi keseluruhan aspek kehidupan manusia dari peringkat individu, negara mahupun peringkat antarabangsa. Walau bagaimanapun, aspek-aspek pengurusan hendaklah dijaga dan diberi tumpuan yang khusus demi memastikan pengurusan tersebut dapat dilaksanakan dengan berkesan dan mencapai objektif yang digariskan. Bidang pengurusan di negara ini adalah dipelopori oleh Perkhidmatan Awam dalam mengurus dan mengendalikan pelbagai urusan Kerajaan sama ada di dalam mahupun di luar negara.

Skop pengurusan yang pelbagai ini telah meletakkan Perkhidmatan Awam sebagai satu entiti yang mencapah dan tidak memfokuskan kepada sesuatu perkhidmatan sahaja. Justeru, ia telah memberikan satu gambaran bahawa tidak ada satu model yang khusus bagi menggambarkan kefungsian setiap organisasinya. Oleh kerana Perkhidmatan Awam telah menjangkau usia lebih setengah abad, satu fenomena 'silo' telah melanda para penjawat awam sehingga membantutkan sebarang perubahan atau penambahbaikan yang perlu (Majlis Perdana Perkhidmatan Awam (MAPPA), 2010).

“Sektor awam mesti menjalankan perubahan mendadak dan mempertingkatkan peranan pentingnya di dalam struktur ekonomi Malaysia. Komitmen kukuh Kerajaan dalam menghadapi cabaran ini dicerminkan di dalam Program Transformasi Kerajaan (PTK), RMK-10 dan strategi-strategi dasar yang digubal untuk mengukuhkan pelbagai institusi awam, proses, dan sistem. Pembaharuan ini melibatkan pembangunan kapasiti dan keupayaan sektor awam yang cekap dan fokus pelanggan”. (Model Baru Ekonomi, 2011).

Dalam membincangkan perihal pengurusan, ia adalah amat sinonim dengan keberkesanan pengurusan yang menjadi topik dan agenda utama dalam mengukur prestasi Perkhidmatan Awam yang efisien. Prestasi Perkhidmatan Awam ini akan digambarkan oleh prestasi para pegawainya yang merupakan penggerak dalam setiap aktiviti yang dijalankan. Sehubungan itu, konsep modal insan yang diperkenalkan adalah amat bertepatan dalam memastikan setiap pegawai dapat memberikan satu sumbangan yang bermakna terhadap perkembangan dan prestasi Perkhidmatan Awam secara keseluruhannya.

Skop pengurusan dalam Perkhidmatan Awam adalah terlalu besar untuk dibincangkan kerana ia melibatkan pelbagai tugas yang unik dan mempunyai identiti yang tersendiri. Di sebalik keunikan itu, dapat dilihat bahawa unit yang memberi sumbangan terbesar dalam pengurusan adalah keberkesanan pasukan yang dibentuk dalam setiap tugas yang dijalankan. Memandangkan fungsi pasukan ini semakin dilihat selari dengan prestasi semasa Perkhidmatan Awam, persoalan yang sering diutarakan oleh pelbagai

pihak adalah berkenaan keberkesanan pasukan yang dibentuk bagi memastikan setiap agenda dan objektif yang ditetapkan mampu mencapai matlamatnya yang tersendiri.

Sektor Perkhidmatan Awam sendiri terdiri dari pelbagai perkhidmatan sama ada perkhidmatan gunasama mahupun bukan gunasama yang masing-masing mempunyai peranan dan fungsi yang tersendiri. Walau bagaimanapun, perkhidmatan gunasama dilihat lebih memberikan kesan kritikal dalam pasukan kerana mereka sering bertukar-tukar tempat bertugas dan mempunyai pengalaman dalam pelbagai fungsi tugas yang semakin hari semakin mencabar. Perkhidmatan gunasama yang terlibat secara langsung dalam bidang pengurusan adalah Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik yang digalas sepenuhnya oleh Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD).

Melihat peranan yang dimainkan oleh PTD dalam pengurusan pasukan adalah besar, maka satu kajian keberkesanan pasukan yang dianggotai oleh PTD ini adalah amat relevan dengan situasi semasa Perkhidmatan Awam yang sedang melalui revolusinya yang tersendiri dalam arus pembangunan negara yang memberikan pelbagai peluang untuk menjadikan Perkhidmatan Awam sebagai perkhidmatan kelas pertama.

1.1.1 Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD)

Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) adalah salah satu kumpulan perkhidmatan di bawah Skim Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia. Menurut maklumat yang diperolehi dari laman sesawang PTD, PTD merupakan perkhidmatan awam terawal yang telah bermula sejak zaman penjajahan British lagi iaitu pada 1904. Kewujudan perkhidmatan ini adalah lanjutan dari *Malayan Civil Services* (MCS) sebelum ditukar kepada *Malaysian Home and Foreign Services* (MHFS) pada 1966. Pada 1971, MHFS ini telah ditukarkan sekali lagi kepada Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) sehinggalah ke hari ini.

Menurut laman sesawang ini juga, PTD telah terlibat dalam setiap peringkat pembangunan negara, sejak sebelum merdeka sehinggalah ke hari ini. Ia bermula dengan peringkat pengukuhan struktur pentadbiran negara (1950an sehingga lewat 1960an) dan peringkat pelaksanaan program pembangunan infrastruktur sosial, ekonomi dan perindustrian (1970an). Pada 1960an dan 1970an juga Perkhidmatan Awam merupakan enjin pertumbuhan kepada negara sebelum dipindahkan kepada sektor swasta, dan diteruskan pada era 1980an sehingga sekarang dengan peranan untuk bertindak sebagai pemacu dan pemandu kepada kemajuan negara.

Bidang tugas pengkhususan bagi PTD adalah meliputi 8 bidang utama iaitu Hubungan Antarabangsa dan Luar Negeri, Keselamatan dan Pertahanan Negara, Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi, Pentadbiran dan Pembangunan Wilayah/Tanah/Daerah/Tempatan, Perancangan dan Pentadbiran Sosial/Infrastruktur, Pengurusan Sumber Manusia dan Organisasi, Pengurusan Sumber Ekonomi, dan Pengurusan Sumber Kewangan (Jabatan Perkhidmatan Awam, Malaysia).

Kesemua 8 bidang pengkhususan ini membolehkan PTD ditempatkan di Kementerian-Kementerian, Jabatan-Jabatan Persekutuan, Pejabat-Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Pentadbiran Kerajaan Tempatan dan terdapat juga yang ditempatkan dan dipinjamkan ke badan-badan berkanun dan badan-badan antarabangsa.

1.1.2 Pengurusan Pasukan

Dalam membincangkan banyak faktor tentang peningkatan prestasi, adalah menjadi sesuatu perkara yang agak mustahil untuk dicapai tanpa gabungan pelbagai kepakaran dalam satu pasukan yang berkualiti dan berkesan. Pasukan merupakan satu pendekatan yang lebih baik dalam mengoptimumkan bakat serta kebolehan yang dimiliki oleh pekerja (Robbins, 2011).

Pasukan yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah pasukan dari jenis Pasukan Penyelesaian Masalah yang merupakan salah satu kaedah dalam meningkatkan prestasi Jabatan Kerajaan. Dewasa ini, pihak Kerajaan lebih menekankan fungsi pasukan yang dilihat lebih fleksibel dan lebih berdaya saing dalam melaksanakan sesuatu tugas seperti Jawatankuasa Khas Siasatan, Pasukan Pemantau Prestasi, Pemandu Keberkesanan Organisasi serta banyak lagi pasukan yang diwujudkan untuk menyelesaikan sesuatu tugas.

Selain itu, Pasukan Penyelesaian Masalah ini juga akan bertindak mengenal pasti serta menganalisis setiap permasalahan dalam Jabatan Kerajaan dan berusaha mencari jalan penyelesaian terbaik kepada Jabatan terutama yang melibatkan proses serta kualiti perkhidmatan. Antara kejayaan utama yang dapat dilihat adalah peningkatan prestasi Kerajaan dalam menguruskan proses pengeluaran pasport antarabangsa yang dapat diproses dalam masa 1 jam sahaja, proses pembayaran bil yang berjaya dikurangkan dan dilaksanakan dalam masa 14 hari bekerja sahaja berbanding 30 hari sebelum ini serta banyak lagi penambahbaikan terutama yang melibatkan perkhidmatan anggota perkhidmatan awam yang lain.

Di samping itu juga, hasil keberkesanan pasukan juga telah membolehkan banyak peraturan-peraturan serta pekeliling-pekeliling yang lapuk telah ditambah baik dari semasa ke semasa seperti peraturan mengenai aset-aset Kerajaan, penambahbaikan skim-skim perkhidmatan

seperti Pekerja Rendah Am yang ditambahbaik menjadi Pekerja Am, Pembantu Am Rendah telah ditambahbaik menjadi Pembantu Am Pejabat serta perkhidmatan Jurutaip Gred N11 yang ditambahbaik kepada Pembantu Tadbir Perkeranian dan Operasi Gred N17. Kesemua hasil tersebut telah berjaya menambahbaik Perkhidmatan Awam secara keseluruhannya dan mampu mencerminkan kejayaan pasukan-pasukan yang ditubuhkan ini.

Melihat senario yang ada pada hari ini, seperti mana yang dihuraikan sebelum ini bahawa PTD merupakan antara penggerak utama dalam Kerajaan dan tidak terkecuali juga dalam sesebuah pasukan sama ada sebagai ketua pasukan atau ahli pasukan sahaja. Ekoran penglibatan PTD adalah meluas dalam setiap pasukan dan didorong oleh bidang kawalannya yang pelbagai telah menjadi satu tarikan untuk kajian dijalankan ke atas keberkesanan pasukan di kalangan PTD. Ada sesetengah PTD yang boleh dikategorikan pakar dalam sesuatu bidang terutama dalam pengurusan sumber manusia dan ada pula PTD yang hanya berpengalaman dalam banyak bidang namun belum boleh dikategorikan sebagai pakar. Oleh itu, persoalan yang ditimbulkan dalam kajian kali ini ialah bagaimana personaliti dan kepimpinan seseorang PTD dapat mempengaruhi keberkesanan sesebuah pasukan yang ditubuhkan.

1.2 Penyataan Masalah

Pasukan merupakan salah satu pendekatan yang sering dilaksanakan oleh pihak Kerajaan bagi mendapatkan satu keputusan yang terbaik dengan melibatkan pelbagai kepakaran dalam pelbagai bidang.

Bagi sesebuah organisasi yang mementingkan penghasilan produk yang berkualiti dalam arena persaingan yang mencabar, ada organisasi perlu menstruktur semula organisasi mereka untuk lebih efektif dan efisien. Organisasi ini telah mentransformasi pengurusan kepada orientasi pasukan sebagai kaedah yang lebih baik dalam mengoptimumkan kepakaran serta bakat pekerja-pekerja mereka kerana pasukan adalah lebih fleksibel dan responsif kepada transformasi berbanding jabatan-jabatan yang tradisional atau kumpulan kekal (Robbins, 2011).

Sepertimana yang telah diceritakan dalam pengenalan pasukan sebelum ini, maka dapat dikenal pasti bahawa pasukan telah memainkan peranan yang amat penting dalam meningkatkan prestasi Kerajaan kepada satu tahap yang lebih baik. Menerusi pembentukan dan hasil kerjasama berpasukan inilah pelbagai urusan harian Kerajaan dapat ditambahbaik dari semasa ke semasa. Contoh terbaik keberkesanan pasukan adalah penambahbaikan skim perkhidmatan Jurutaip Gred N11 kepada Pembantu Tadbir Perkeranian dan Operasi Gred N17 yang dilihat mampu memberikan nafas baru kepada anggota perkhidmatan awam yang berkhidmat sebagai jurutaip dengan ganjaran-ganjaran yang lebih baik dari segi emolument bulanan dan juga

lajuan kerjaya yang lebih baik dengan peluang kenaikan pangkat yang lebih baik.

Bagaimanapun, hasil yang dikeluarkan daripada kerjasama pasukan ini adalah tidak selalunya mendatangkan hasil yang terbaik kerana faktor-faktor tertentu yang sukar dikawal iaitu faktor manusia itu sendiri. Salah satu hasil pasukan yang negatif adalah sistem Saraan Baru Perkhidmatan Awam (SBPA) yang telah ditarik balik pelaksanaannya oleh YAB Perdana Menteri pada Perhimpunan Khas Penjawat Awam pada 8 Mac 2012 di *Putrajaya International Convention Centre* (PICC) ekoran beberapa klausa dalam pekeliling SBPA tersebut yang mengelirukan dan memberikan kepentingan kepada pihak-pihak tertentu sahaja. Ekoran daripada penarikan semula pelaksanaan SBPA tersebut, YAB Perdana Menteri juga telah mengumumkan penubuhan satu pasukan suruhanjaya bagi menambahbaik Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang diamalkan dari tahun 2002 hingga kini. Ini jelas menunjukkan bahawa Kerajaan amat mementingkan pasukan-pasukan khas seperti ini dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan yang timbul bagi meningkatkan prestasi serta menambahbaik sistem sedia ada yang diamalkan supaya golongan sasaran seperti anggota perkhidmatan awam mendapat manfaat yang sewajarnya.

Robbins (2011) telah menceritakan bahawa keberkesanan sesuatu pasukan adalah diukur menerusi objektif yang telah digariskan, penilaian prestasi keseluruhan pasukan dan agregat kepuasan ahli-ahli pasukan yang ditubuhkan tersebut. Oleh itu, dalam hal yang disebutkan di atas, objektif pasukan untuk

menghasilkan sistem saraan baru iaitu SBPA telah tercapai namun yang menjadi persoalan dalam keberkesanan pasukan tersebut adalah kepuasan para ahli pasukan yang terlibat dalam menghasilkan sistem saraan tersebut dan kesannya apabila hasil yang dikeluarkan tidak menepati kehendak umum dan terpaksa ditarik balik. Permasalahan seperti ini bukan hanya berlaku kepada pasukan SBPA ini malah turut melibatkan pasukan-pasukan lain yang ditubuhkan di setiap Kementerian/Jabatan/Agensi Kerajaan yang ditubuhkan bagi menyelesaikan atau menghasilkan sesuatu yang mampu menyelesaikan permasalahan atau meningkatkan prestasi perkhidmatan awam secara keseluruhannya.

Apabila sesuatu pasukan telah dibentuk dan beroperasi, maka elemen yang paling penting dalam pasukan ialah membuat keputusan. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi sesuatu keputusan iaitu faktor luaran dan dalaman.

Faktor luaran meliputi matlamat organisasi yang sentiasa berubah, perubahan polisi dan persekitaran serta masa yang diperuntukkan untuk membuat keputusan (Matthew, 2010) manakala faktor dalaman pula melibatkan orientasi eksekutif sesebuah organisasi seperti personaliti, gaya kepimpinan dan nilai serta pengalaman (Elaine, 2011).

Pembentukan pasukan dalam Perkhidmatan Awam secara keseluruhannya adalah sedikit unik dan berbeza kerana kebanyakan pasukan yang dibentuk di peringkat Kementerian/Jabatan/Agensi, PTD sering menjadi tumpuan untuk dipilih menyertai pasukan-pasukan ini seperti pasukan kualiti, pasukan

persekitaran berkualiti, pasukan perancangan strategik, pasukan siasatan khas, pasukan pemantauan projek dan sebagainya lagi.

PTD ini dipilih adalah kerana mereka mempunyai pengetahuan dalam bidang pengurusan yang amat perlu untuk mengurus setiap perubahan dalam sistem Kerajaan masa kini serta PTD dikatakan mempunyai pengaruh dan jaringan kerjasama yang luas dalam Kerajaan. Dengan anggapan sedemikian, banyak pihak telah membuat andaian dengan memberi gambaran stereotaip PTD sebagai orang yang boleh mengawal manusia dengan baik kerana mereka dilatih untuk menjadi seorang pengurus sumber yang baik. Ciri-ciri ini amat perlu dalam menguruskan pasukan dan berani mengambil risiko untuk mencapai keberkesanan pasukan dan berjaya dalam misi yang ditetapkan.

Anggapan seperti ini menimbulkan satu persepsi yang sama terhadap semua PTD yang dilantik dan akhirnya wujud situasi di mana berlaku perbezaan atau kesilapan dalam membuat keputusan mewakili pasukan. Persepsi ini telah mencetuskan senario konflik terhadap skim perkhidmatan PTD sehingga wujud pelbagai frasa yang tidak baik terhadap PTD keseluruhannya. Seperti yang diperkatakan oleh Elaine (2011) di atas, keberkesanan pasukan adalah juga dipengaruhi oleh faktor-faktor dalaman melibatkan orientasi eksekutif sesebuah organisasi seperti personaliti, gaya kepimpinan dan nilai serta pengalaman. Ini turut berkait rapat dengan PTD dalam sesebuah pasukan yang dibentuk dan tidak perlu wujud satu stereotaip tertentu yang menggambarkan PTD secara keseluruhannya.

Oleh itu, kajian kali ini akan mengkaji keberkesanan pasukan di kalangan PTD dalam membuat keputusan dengan melihat kepada faktor-faktor dalaman iaitu personaliti dan kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang PTD.

1.3 Objektif Kajian:

Kajian yang dijalankan untuk mencapai objektif-objektif seperti berikut:

- i. Untuk menentukan hubungan faktor personaliti terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41;
- ii. Untuk menentukan hubungan faktor kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41; dan
- iii. Untuk menentukan pengaruh personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41.

1.4 Persoalan Kajian:

Kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk merungkaikan persoalan kajian seperti berikut:

- i. Adakah Model Keberkesanan Pasukan ini memberi kesan kepada personaliti dan kepimpinan terhadap PTD Gred M41; dan
- ii. Adakah faktor personaliti dan kepimpinan mempengaruhi keberkesanan pasukan di kalangan PTD Gred M41.

1.5 Signifikan Kajian:

Kajian ini dilaksanakan untuk mengukuhkan model keberkesanan pasukan yang diperkenalkan oleh Robbins (2011) dalam bukunya *Organizational Behavior* bagi memahami kerja-kerja berpasukan dan keberkesanannya.

Kajian ini juga dilaksanakan untuk menambah baik sistem dan pengurusan PTD menerusi kajian empirik yang akan dilaksanakan. Secara umumnya, kajian ini adalah signifikan kepada Kementerian/Jabatan/Agensi Kerajaan yang kebanyakannya diurus tadbir oleh PTD terutamanya dalam membantu memahami gelagat organisasi dan reka bentuk pengurusan mereka. Ini memberikan lebih peluang kepada Ketua-Ketua Kementerian/Jabatan/Agensi Kerajaan dalam merangka perancangan yang lebih strategik ke arah mencapai matlamat organisasi.

Selain itu, pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) Malaysia yang merupakan agensi pusat dalam menguruskan hal ehwal sumber manusia turut mendapat manfaat dari kajian ini. Bagi menjalankan tanggungjawab untuk merancang dan merangka kemajuan kerjaya para pegawai, pihak JPA dapat menggunakan kajian ini untuk memahami keperluan-keperluan para pegawai supaya setiap perancangan yang dibuat dapat mencapai objektif yang ditetapkan. Perkara yang sama juga turut dipikul oleh pihak Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) yang merupakan pusat latihan penjawat awam untuk menjalankan analisis terhadap keperluan-keperluan latihan yang sesuai dalam melatih para PTD dalam membekalkan modal insan yang berkualiti.

1.6 Skop Kajian:

Kajian ini memfokuskan kepada PTD Gred M41 yang sedang berkhidmat dalam Kerajaan di Lembah Klang dan menjalankan pelbagai fungsi tugas mengikut kehendak semasa tempat bertugas. PTD Gred M41 dipilih kerana kumpulan ini merupakan kumpulan terbesar dalam skim Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik manakala Lembah Klang pula dipilih kerana kawasan ini mempunyai kepadatan PTD paling tinggi dan merangkumi kesemua bidang tugas PTD.

Selain itu, kawasan Lembah Klang juga telah menghimpunkan kesemua 25 Kementerian dan Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri serta pihak-pihak berkuasa tempatan yang merupakan tempat bertugas para PTD. Taburan PTD di Lembah Kelang adalah seperti Jadual 1.1 berikut:

Jadual 1.1
Taburan PTD di Lembah Kelang

Gred	Jumlah Populasi
M54	379
M52	467
M48	653
M44	1022
M41	1566

** . Data sehingga 1 April 2012.

Pembolehubah yang dikaji adalah hanya untuk menentukan keberkesanan pasukan dalam membuat keputusan di kalangan PTD Gred M41 dengan mengambil kira faktor-faktor personaliti dan kepimpinan mereka. Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor dalaman yang mempunyai elemen yang tersendiri dan merupakan sesuatu yang unik untuk dikaji kerana personaliti dan kepimpinan bagi setiap pegawai adalah berbeza mengikut setiap individu.

Oleh itu, pembolehubah ini dilihat amat menarik untuk dikaji kerana keunikan tersebut akan memberikan kesan dan impak yang berbeza kepada keberkesanan pasukan berbanding faktor-faktor luaran seperti prosedur dan peralatan yang boleh dikawal dan ditentukan oleh pihak pengurusan sendiri bagi mendapat satu hasil yang diinginkan dan selari dengan objektif pasukan yang telah ditetapkan.

BAB 2

SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan

Chua (2011) mendefinisikan tinjauan karya atau sorotan karya sebagai membuat rujukan secara kritikal dan sistematik ke atas dokumen-dokumen yang mengandungi maklumat, idea, data, dan kaedah memperoleh maklumat yang berkaitan dengan tajuk kajian yang akan dilaksanakan. Pengkaji digalakkan menggunakan hasil kajian selama sepuluh tahun lepas, namun bagi kajian yang melebihi sepuluh tahun jika ia adalah sangat sesuai dengan kajian yang akan dilakukan, maka pengkaji perlu melaporkannya.

Sorotan karya ini akan dihuraikan adalah mengikut pembolehubah-pembolehubah yang akan dikaji seperti berikut:

- i. Pembolehubah bersandar:
 - Keberkesanan pasukan.

- ii. Pembolehubah bebas:
 - Personaliti; dan
 - Kepimpinan.

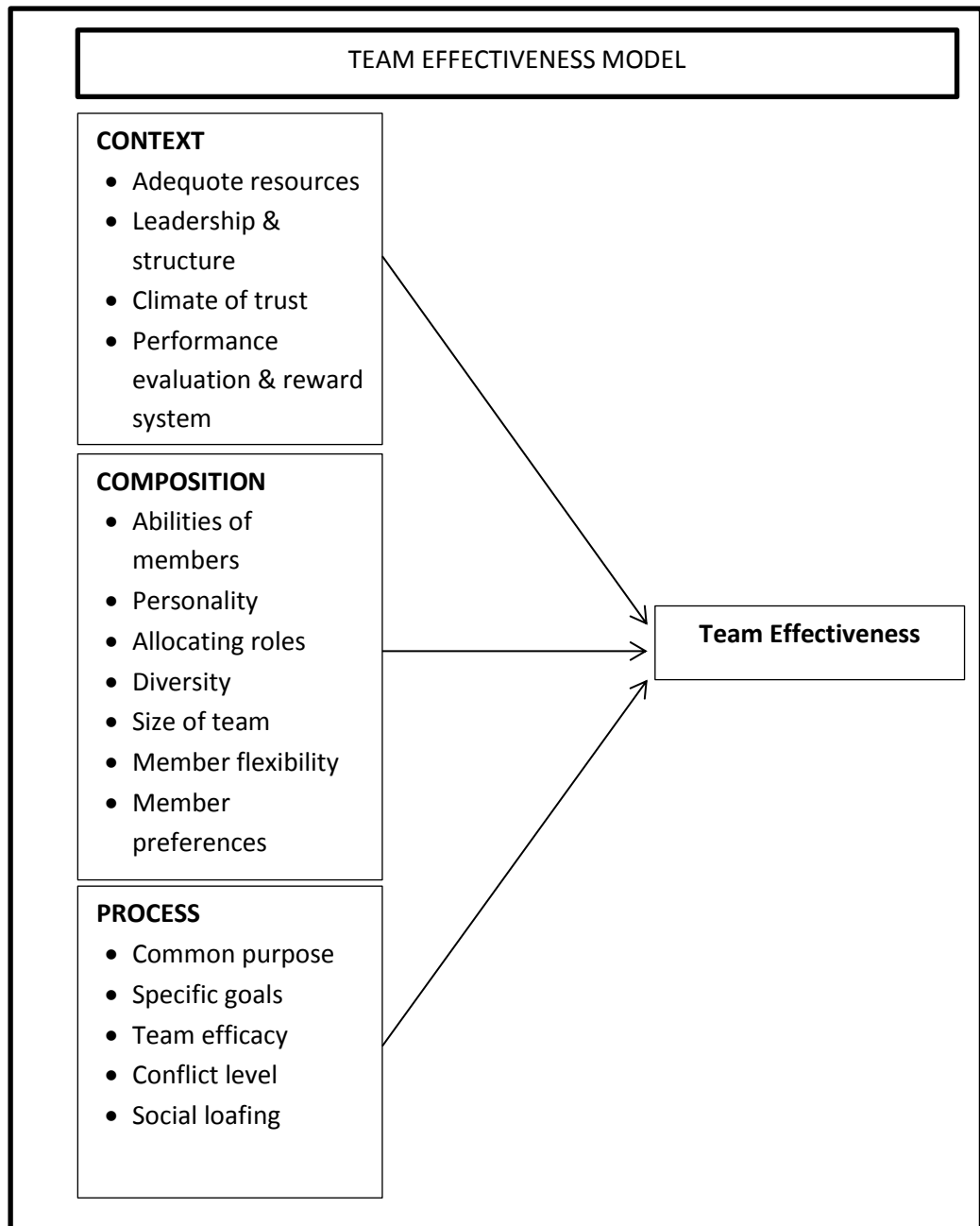
2.2 Karya-Karya Terlibat

Karya-karya yang terlibat dan mempunyai kaitan dengan setiap pembolehubah yang dikaji adalah telah disusun mengikut setiap pembolehubah seperti berikut:

2.2.1 Keberkesanan Pasukan

Robbins (2011) telah memperihalkan keberkesanan pasukan dalam 3 aspek utama iaitu konteks yang menceritakan faktor-faktor yang menentukan keberkesanan pasukan, komposisi sesebuah pasukan dan proses-proses yang berlaku dalam sesebuah pasukan tersebut. Ketiga-tiga aspek ini telah diterjemahkan dalam model yang dibangunkan oleh mereka iaitu *Team Effectiveness Model* seperti rajah di bawah.

Penulis juga memaksudkan keberkesanan pasukan adalah terjemahan daripada pengukuran objektif pasukan, penilaian prestasi yang diberikan oleh pihak pengurusan dan memenuhi keperluan setiap ahli pasukan.



Rajah 1: Model Keberkesanan Pasukan

Daripada model di atas, kajian ini akan melihat hanya kepada dua faktor sahaja iaitu personaliti dan kepimpinan kerana kedua-dua faktor ini merupakan faktor dalaman dalam diri setiap orang pegawai PTD Gred M41 dan merupakan elemen terpenting dalam

perkhidmatan tadbir dan diplomatik. Disamping itu, kedua-dua faktor ini merupakan faktor yang susah untuk dikawal berbanding faktor-faktor teknikal lain seperti proses dan prestasi dalam sesebuah pasukan yang dibentuk. Faktor personaliti dan kepimpinan merupakan faktor yang sukar dikawal kerana ia merupakan sifat dalaman seseorang pegawai yang amat sukar untuk diramal dan berbeza-beza mengikut pegawai ekoran dari pelbagai punca seperti pengalaman, tahap pelajaran serta banyak lagi yang mampu membentuk peribadi seseorang pegawai dalam perspektif personaliti dan kepimpinan.

Rentetan dari kekangan tempoh masa kajian yang pendek, maka faktor-faktor yang paling sesuai untuk dipilih untuk dikaji terhadap PTD Gred M41 ini adalah faktor personaliti dan kepimpinan yang dilihat lebih relevan dalam keberkesanan pasukan ini. Selain model dari Robbins (2011) ini, terdapat banyak lagi karya-karya yang turut menyatakan bahawa faktor personaliti dan kepimpinan mempengaruhi keberkesanan sesebuah pasukan.

Antara pengkaji yang turut menjalankan kajian terhadap keberkesanan pasukan ini ialah Rebecca (2011). Pengkaji telah menjalankan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi setiap keputusan dibuat berdasarkan *Knowledge-Base View* (KBV) yang boleh membawa kepada keberkesanan sesebuah pasukan yang dibentuk. Beliau juga menceritakan bahawa setiap pasukan akan diwakili oleh ahli-ahli yang

mempunyai kepakaran dalam bidang-bidang tertentu berada dalam satu pasukan.

Elemen utama kajian beliau adalah melibatkan gaya pengurusan dan penyelarasan ahli-ahli kumpulan menerusi perdebatan dan keputusan yang komprehensif yang memberi impak kepada kestabilan kumpulan yang dibentuk. Elemen-elemen yang dikaji mempunyai banyak perkaitan dengan personaliti dan kepimpinan pengurus dalam sesebuah kumpulan.

Hsien (2007) pula menyatakan bahawa perihal pengukuran prestasi adalah berkait rapat dengan keberkesanan organisasi yang meliputi pelbagai dimensi seperti persekitaran politik, penglibatan pihak berkepentingan (*stakeholder*), sokongan organisasi dan latihan yang dibekalkan. Kajian ini telah mendapati bahawa pengukuran prestasi tidak membawa kesan yang banyak terhadap dimensi yang diukur namun ia lebih kepada prestasi individu yang membawa kepada keberkesanan sesuatu organisasi.

Pengkaji mendapati pengetahuan berbentuk teknikal dan pengamalan terbaik merupakan satu pendekatan yang paling berkesan ke arah keberkesanan organisasi berbanding pengetahuan yang bukan teknikal. Kolaborasi yang baik antara pihak pengurusan dan pihak berkepentingan telah membawa kepada pengurusan yang baik dan

menghasilkan keberkesanan organisasi yang menepati standard yang ditetapkan.

Elaine (2011) telah memperihalkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pemimpin yang strategik dengan keputusan yang dibuat seterusnya membawa kesan yang positif terhadap keberkesanan organisasi yang dipimpin.

Matthew (2010) mendapati *Theory of Technology Dominance* (TTD) memberi kesan kepada pihak pengurusan dalam memastikan setiap keputusan yang dibuat adalah tepat dan terbaik yang membawa kepada keberkesanan sesebuah kumpulan atau organisasi. Elemen manusia yang ditekankan dalam kajian ini adalah melibatkan kepakaran pekerja dalam sesebuah organisasi bagi mengendalikan sumber-sumber maklumat menerusi penggunaan teknologi semasa dalam membantu menganalisis setiap maklumat sehingga membawa kepada syor-syor yang boleh dipertimbangkan sebelum sebarang keputusan penuh dibuat.

Bagi Berry (2011) pula, peningkatan keberkesanan kumpulan maya dilihat relevan dengan perkembangan teknologi semasa yang merentasi sempadan masa, tempat dan batasan organisasi serta liputannya hampir tidak terbatas. Dalam mengadaptasi kemajuan teknologi, peranan kepimpinan dilihat semakin mencabar dan unik kerana ia hanya bergantung semata-mata terhadap keupayaan

komunikasi elektronik yang terdedah kepada kebocoran dan kesahihan data atau maklumat yang dikumpulkan.

Prinsip dinamik dan akauntabiliti pasukan menjadi taruhan yang perlu difahami sewajarnya oleh pemimpin pasukan untuk mencapai keberkesanan pasukan yang baik. Pengkaji mendapati isu personaliti tidak diambil kira dalam pasukan maya ini kerana hanya melibatkan komunikasi yang berkesan yang memberi impak yang positif terhadap keberkesanan sesuatu pasukan yang ditubuhkan.

Berdasarkan kajian oleh Tricia (2004), mereka mendapati kaedah keberkesanan kumpulan adalah menerusi jenis psikologi ahli-ahli kumpulan yang terlibat. Penggunaan kaedah *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) dan Soalan Keberkesanan Kumpulan (TEQ) terhadap pelajar-pelajar rekabentuk Universiti Nebraska-Lincoln.

Pengkaji mendapati terdapat hubungan yang signifikan terhadap faktor personaliti dan keberkesanan kumpulan yang menampilkan kemahiran berkomunikasi, kepercayaan dan kebergantungan antara satu sama lain mewujudkan interaksi yang positif dan mengambil peluang terhadap kepakaran ahli-ahli dalam satu kumpulan.

Bagaimanapun, kemuncak keberkesanan kumpulan ini hanya didapati pada semester pertama sahaja dan tidak berterusan hingga semester kedua. Pengkaji merumuskan bahawa keberkesanan kumpulan hanya

dapat diperolehi dalam satu tempoh tertentu sahaja walaupun mereka mempunyai personaliti yang baik dalam sesuatu kumpulan.

Selain itu, Alice (1969) pula mendapati gaya kepimpinan memberi sumbangan dalam menentukan keberkesanan kumpulan. Pengkaji telah menggunakan pakai instrumen *Fiedler's Least Preferred Co-worker* (LPC) dan keberkesanan tugas (*Task Effectiveness*) untuk mengkaji penyumbang tugas terbaik dan ahli kumpulan yang paling disukai dalam LPC yang boleh menyumbang kepada keberkesanan kumpulan.

Bagaimanapun, pengkaji mendapati kaedah LPC ini memberikan keputusan yang berbeza antara lelaki dan wanita di mana LPC memberikan hubungan yang positif antara lelaki dan keberkesanan kumpulan manakala wanita pula memberikan hubungan yang negatif. Di samping itu juga, pengkaji ahli kumpulan yang paling disukai akan mengurangkan tekanan dalam kumpulan dan menyumbang kepada keberkesananannya.

Kajian oleh Martin (2006) pula telah mendapati bahawa keberkesanan pasukan adalah tinggi dalam kajian kes pasukan perpustakaan perubatan akademik. Pengkaji telah menggunakan kaedah kualitatif menerusi instrumen kumpulan sasaran (*focus group*) dan temubual yang mengkaji karektor tambahan yang berkait rapat dengan gelagat kepimpinan, kerja berpasukan dan komunikasi ahli-ahli pasukan perubatan. Pengkaji mendapati elemen yang mempengaruhi

keberkesanan sesuatu kumpulan adalah kemahiran berkomunikasi, personaliti yang baik dan juga gaya kepimpinan di kalangan ahli pasukan.

Elemen ini telah dijadikan asas dalam menentukan pengambilan pasukan perubatan untuk menyertai organisasi ini kerana kajian ini telah memberikan satu nilai tambah kepada pasukan perubatan dengan menekankan aspek *soft skills* yang perlu ada pada seseorang pegawai perubatan.

Di samping itu juga, Williams (2010) telah menjalankan kajian terhadap pembentukan pasukan yang proaktif dengan menekankan peranan rekabentuk tugas, kepimpinan transformasi dan komposisi pasukan. Kajian ini telah mendapati ahli-ahli kumpulan yang memiliki tahap pengurusan sendiri yang tinggi, pemimpin dengan gaya kepimpinan transformasi dan tahap proaktif personaliti yang tinggi akan memberikan impak besar kepada keberkesanan kumpulan.

Hubungan antara ketiga-tiga elemen ini adalah merupakan norma-norma dalam skil interpersonal membolehkan setiap tugas berpasukan dapat dilaksanakan dengan lancar. Secara keseluruhannya kajian ini mendapati ketiga-tiga elemen tersebut mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan sesebuah pasukan yang ditubuhkan.

Bagi Hirschfeld (2008) pula, kajian tentang potensi kepimpinan personel di dalam pembentukan pasukan telah dijalankan dengan menekankan kepada ciri-ciri personaliti dalam teori *Big Five Personality* dan faktor-faktor proksimal sebagai peramal.

Kajian ini mendapati keberkesanan pasukan adalah didorong oleh budaya kolektif yang terbentuk daripada budaya individu dalam pasukan itu sendiri yang menentukan corak keberkesanan sesebuah pasukan. Kajian yang lebih bersifat individualistik ini membolehkan pemerhatian dibuat terhadap ciri-ciri kepimpinan yang ada pada mereka yang mempunyai perkaitan dengan keberkesanan ini.

Di samping itu, Chou (2005) mendapati komposisi pasukan dan gelagat pembelajaran memberi nilai dalam fungsi silang pasukan. Pengkaji telah membuktikan bahawa gelagat pembelajaran pasukan mempunyai hubungan yang signifikan dan kesan positif yang konsisten terhadap keberkesanan pasukan. Pembelajaran ini dapat dilihat dari keberkesanan fungsi silang dalam pasukan yang memberikan peluang kepada semua ahli untuk saling mempelajari antara satu sama lain serta mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif dalam pasukan berkenaan.

2.2.2 Personaliti

Zhong (2012) telah memperlihatkan bahawa etika dalam membuat keputusan amat dipengaruhi oleh teori keputusan semula jadi yang mempamerkan pemilihan yang bijaksana sama ada ia adalah satu keputusan yang bersahaja atau dari analisis yang dibuat.

Pengkaji telah membuat perbandingan antara keputusan yang dibuat secara bersahaja dan keputusan yang dibuat secara gerak hati telah membentuk satu keputusan yang mempunyai nilai moral yang berbeza yang mampu memberi impak kepada keberkesanan kumpulan yang dibuat.

Pengkaji lebih melihat kepada personaliti seseorang ahli dalam kumpulan yang mempunyai perkaitan yang positif kepada pengurusan serta penyelarasan kumpulan yang membawa kepada keberkesanan yang berbeza mengikut kumpulan dalam aspek membuat keputusan.

Bagi Nord (1976) pula mendapati gelagat pemimpin sebagai fungsi dalam ciri-ciri personaliti penyelia dan pekerja. Pengkaji telah memperlihatkan bahawa personaliti merupakan faktor utama dalam meramalkan tingkah laku pemimpin menerusi dimensi yang mempengaruhi proses kepimpinan dalam organisasi.

Dalam penemuan yang diperolehi, pengkaji mendapati personaliti antara kedua-dua pihak iaitu pemimpin dan pekerja perlulah selari

dalam menentukan hubungan yang ideal antara keduanya dan seterusnya menyumbang kepada persekitaran yang kondusif dan meningkatkan tahap keberkesanan sesebuah organisasi.

Selain itu, Kenis (1978) telah menjalankan kajian tentang gelagat kepimpinan, personaliti pekerja dan penyeliaan yang berkesan. Kajian ini telah menganalisis pengaruh keperluan yang mungkin bagi pihak pekerja dalam menentukan tingkah laku mereka terhadap penyertaan dalam tugas dan pertimbangan yang wajar. Hasil kajian ini mendapati personaliti pekerja-pekerja mempunyai hubungan yang positif terhadap maklum balas dan tingkah laku mereka terhadap gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin.

Di samping itu, Nair (2010) pula mendapati peranan gelagat emosi yang rasional memberikan kesan yang signifikan terhadap kebijaksanaan emosi dan keberkesanan pengurusan. Pengkaji telah memperlihatkan bahawa aspek personaliti adalah sangat berkait rapat dengan kebolehan pengurusan terutama dalam mengurus manusia dan mempunyai kesan yang signifikan terhadap keberkesanan pengurusannya.

Selain itu, pengkaji juga telah membuktikan bahawa pengurus yang memiliki nilai yang tinggi dalam aspek kebijaksanaan emosi dan emosi yang rasional akan mempunyai banyak peluang dan pilihan keputusan untuk dipilih bagi mendapatkan hasil yang terbaik untuk

semua pihak. Situasi ini telah melambangkan tahap keberkesanan pengurusan yang tinggi dimiliki oleh pengurus yang memiliki ciri emosi yang rasional dan bijaksana.

Seterusnya, Tricia (2004) telah membuat kajian berkenaan kaedah keberkesanan kumpulan menerusi jenis psikologi ahli-ahli kumpulan yang terlibat. Pengkaji secara spesifik menggunakan kaedah *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) dan Soalan Keberkesanan Kumpulan (TEQ) terhadap pelajar-pelajar rekabentuk Universiti Nebraska-Lincoln.

Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan terhadap faktor personaliti dan keberkesanan kumpulan yang menampilkan kemahiran berkomunikasi, kepercayaan dan kebergantungan antara satu sama lain mewujudkan interaksi yang positif dan mengambil peluang terhadap kepakaran ahli-ahli dalam satu kumpulan.

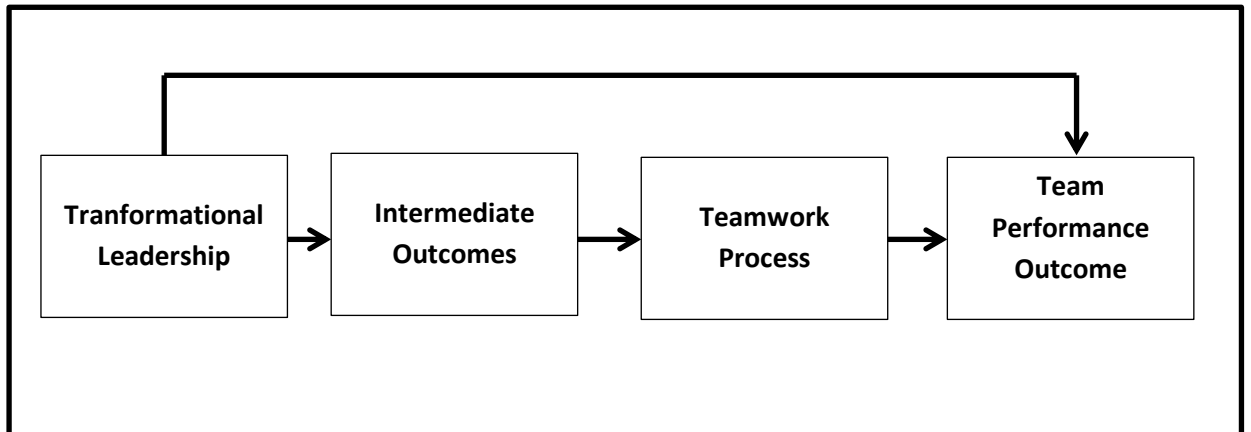
Bagaimanapun, kemuncak keberkesanan kumpulan ini hanya didapati pada semester pertama sahaja dan tidak berterusan hingga semester kedua. Pengkaji merumuskan bahawa keberkesanan kumpulan hanya dapat diperolehi dalam satu tempoh tertentu sahaja walaupun mereka mempunyai personaliti yang baik dalam sesuatu kumpulan.

Bagi Randel (1999) pula mendapati personaliti, keberkesanan sendiri dan kefungsi dalam kumpulan pengurusan telah memberikan

gambaran bahawa terdapat perbezaan antara seseorang individu dan sumbangannya terhadap keberkesanan pasukan. Keputusan kajian yang dijalankan ini mendapati sifat extraversion, waspada (*conscientiousness*) dan keberkesanan sendiri adalah sangat mempengaruhi perhatian pasukan yang mana telah meningkatkan kadar keberkesanan sesebuah pasukan menerusi peningkatan fungsi pasukan itu sendiri.

2.2.3 Kepimpinan

Dionne (2004) telah menganalisis *Transformational Leadership Theory* untuk menilai impak kepimpinan terhadap prestasi pasukan yang ditubuhkan. Hasil kajian yang diperolehi menyatakan bahawa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepimpinan dan prestasi pasukan yang dibentuk. Justeru, satu model umum mengenainya telah dibangunkan dengan nama *General Transformational Leadership and Team Performance Mediated Model* seperti berikut:



Rajah 2: *General Transformational Leadership and Team Performance Mediated Model*

Selain itu, Elaine (2011) telah mendapati gaya kepimpinan dan personaliti hebat para pemimpin atasan adalah memberi kesan dalam membuat keputusan yang membawa kepada prestasi cemerlang sesebuah syarikat. Pengkaji memperihalkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pemimpin yang strategik dengan keputusan yang dibuat seterusnya membawa kesan yang positif terhadap keberkesanan organisasi yang dipimpin.

Kemudian, bagi Roberto (2001) pula, hasil kajian mendapati membuat keputusan yang dilihat sebagai perdebatan adalah perkara paling penting terhadap eksekutif senior dalam membuat keputusan sama ada ia adalah keputusan yang tepat mahupun keputusan yang salah. Apa yang ditekankan oleh pengkaji adalah bukan hanya hasil yang dikeluarkan tetapi lebih kepada proses untuk mendapatkan hasil tersebut.

Dalam kajian ini, pengkaji mendapati gaya kepimpinan yang dimainkan oleh pihak pengurusan adalah sesuatu yang amat penting dan merupakan titik mula sesuatu proses setiap keputusan dibuat. Gaya kepimpinan yang ditekankan dalam kajian ini adalah melibatkan kesesuaian setiap keputusan dibuat sama ada keputusan tersebut dibuat terlalu awal atau dibuat terlalu lewat. Situasi ini memberikan impak yang besar kepada keberkesanan sesebuah organisasi dalam mencapai misi dan visi yang ditentukan.

Selain itu, West (2003) telah menjalankan kajian berhubung isu kepimpinan terhadap inovasi kumpulan dalam bidang penjagaan kesihatan. Sampel yang diambil adalah melibatkan 3447 responden daripada 98 pusat penjagaan kesihatan utama, 113 pasukan komuniti kesihatan mental dan 72 pasukan penjagaan kanser payudara.

Keputusan daripada kajian yang dilaksanakan ini telah membuktikan bahawa kepimpinan yang berkesan telah mewujudkan satu objektif kumpulan yang jelas, penglibatan yang tinggi dalam pasukan, komitmen yang tinggi ke arah kejayaan dan menyokong inovasi yang dibangunkan.

Daripada kajian ini juga mendapati kepimpinan yang kurang baik telah mewujudkan suasana yang tidak kondusif kepada ahli pasukan dan berlaku konflik dalaman yang sukar dibendung. Oleh itu, perbincangan terhadap situasi ini telah dibuat dan didapati

kepimpinan mempunyai hubungan yang sangat positif terhadap keberkesanan kumpulan dan seterusnya menjadi pemangkin dalam menggalakkan inovasi untuk terus dilaksanakan.

Seterusnya, Birgit (2011) telah mengkaji tentang bagaimana dan mengapa pembelajaran teori kepimpinan dapat diaplikasikan untuk menghasilkan pemimpin dan kepimpinan yang baik. Teori yang menjadi fokus utama ialah *Implicit Leadership Theories* (ILTs).

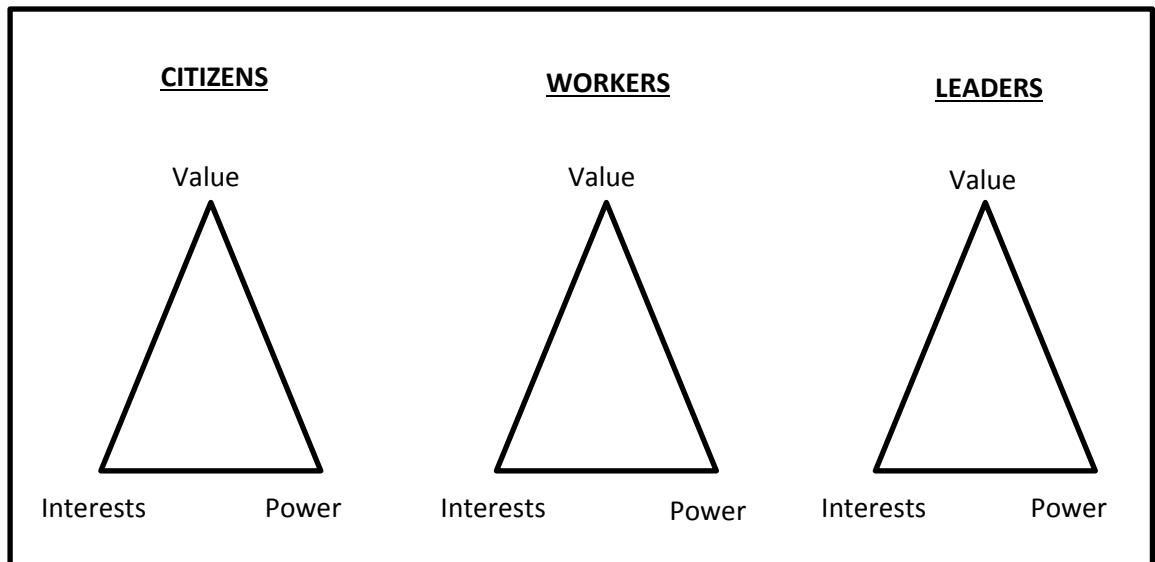
Pengkaji telah mengenalpasti isu kepimpinan dan pemimpin yang mampu dihasilkan menerusi teori ILTs ini dengan meningkatkan kepekaan sendiri dan kepekaan sosial yang perlu ada dalam ciri-ciri pemimpin dan kepimpinan tersebut.

Dalam kajian ini, pengkaji telah merungkaikan kepimpinan ini kepada beberapa dimensi termasuk identiti pemimpin di dalam satu kumpulan. Pengkaji telah mengenal pasti 3 peringkat identiti pemimpin iaitu individu (juga dikenali sebagai personal), penghubung dan kolektif.

Pengkaji turut menyatakan bahawa untuk mewujudkan kumpulan identiti sosial, pemimpin perlu sentiasa peka terhadap ciri pimpinan yang tersirat seperti yang disebutkan dalam ILTs supaya pengikut-pengikut dapat bersama-sama membina kumpulan identiti sosial

dengan janyanya seperti yang dihasratkan mengikut acuan pemimpin itu sendiri.

Di samping itu juga, Prilleltensky (2000) telah mendapati nilai kepimpinan dalam organisasi mengenai keseimbangan nilai (*value*), minat (*interests*) dan kuasa (*power*) atau dikenali sebagai VIP di kalangan orang awam, pekerja dan pemimpin itu sendiri. Pengkaji telah membangunkan satu model VIP seperti berikut:



Rajah 3: *The VIP of Stakeholder Groups*

Model ini lebih sesuai bagi menggambarkan kesaksamaan dalam organisasi berbanding struktur yang tradisional yang lebih berbentuk hierarki. Walaupun konsep ini menekankan perkongsian kuasa dalam nilai kepimpinannya terhadap ketiga-tiga kategori *stakeholder*

tersebut, ia bagaimanapun bergantung kepada keikhlasan yang diadaptasi daripada nilai-nilai yang strategik.

Selain itu, George (2000) telah mengenal pasti emosi dan kepimpinan memainkan peranan penting dalam memahami elemen kebijaksanaan emosi dalam menangani pelbagai situasi melanda dan membuat sebarang keputusan.

Pengkaji telah memperlihatkan hubungan antara perasaan dan emosi individu yang mempengaruhi proses kepimpinan yang berlaku yang lebih memfokuskan kepada kebijaksanaan emosi dalam kebolehan seseorang individu mengawal perasaan dan emosi terhadap diri sendiri dan juga terhadap orang lain yang mampu menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan dalam organisasi.

Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara keberkesanan kepimpinan yang mampu mempengaruhi emosi pengikut-pengikutnya dengan keberkesanan organisasi yang diterajunya.

Seterusnya, Alice (1969) telah membuat kajian berkenaan gaya kepimpinan dan peranannya dalam menentukan keberkesanan kumpulan. Pengkaji telah menggunakan instrumen *Fiedler's Least Preferred Co-worker* (LPC) dan keberkesanan tugas (*Task Effectiveness*) untuk mengkaji penyumbang tugas terbaik dan ahli

kumpulan yang paling disukai dalam LPC yang boleh menyumbang kepada keberkesanan kumpulan.

Bagaimanapun, kajian mendapati kaedah LPC ini memberikan keputusan yang berbeza antara lelaki dan wanita di mana LPC memberikan hubungan yang positif antara lelaki dan keberkesanan kumpulan manakala wanita pula memberikan hubungan yang negatif. Kajian mendapati ahli kumpulan yang paling disukai akan mengurangkan tekanan dalam kumpulan dan menyumbang kepada keberkesananannya.

2.3 Kesimpulan

Jadual 2.1

Rumusan Sorotan Karya (Personaliti dan Keberkesanan Pasukan)

Penulis (Tahun)	Tajuk	Penemuan
Robbins (2011)	<i>Organizational Behaviour</i>	Personaliti mempunyai hubungan yang signifikan
Zhong (2012)	<i>The Ethical Dangers Of Deliberative Decision Making</i>	terhadap keberkesanan pasukan
Nord (1976)	<i>Perceived Leader Behavior as a Function of Personality Characteristic of Supervisor and Subordinates</i>	

Penulis (Tahun)	Tajuk	Penemuan
Kenis (1978)	<i>Leadership Behavior, Subordinate Personality and Satisfaction With Supervision</i>	Personaliti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan
Nair (2010)	<i>Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour</i>	
Tricia (2004)	<i>Team Effectiveness and Individual Myers-Briggs Personality Dimension</i>	
Randel (1999)	<i>Personality, Self-Efficacy and Functioning in Management Teams: A Contribution to Validation</i>	
Hirschfeld (2008)	<i>Observed Leadership Potential of Personnel in a Team Setting: Big Five Traits and Proximal Factors as Predictors</i>	

Jadual 2.2
Rumusan Sorotan Karya (Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan)

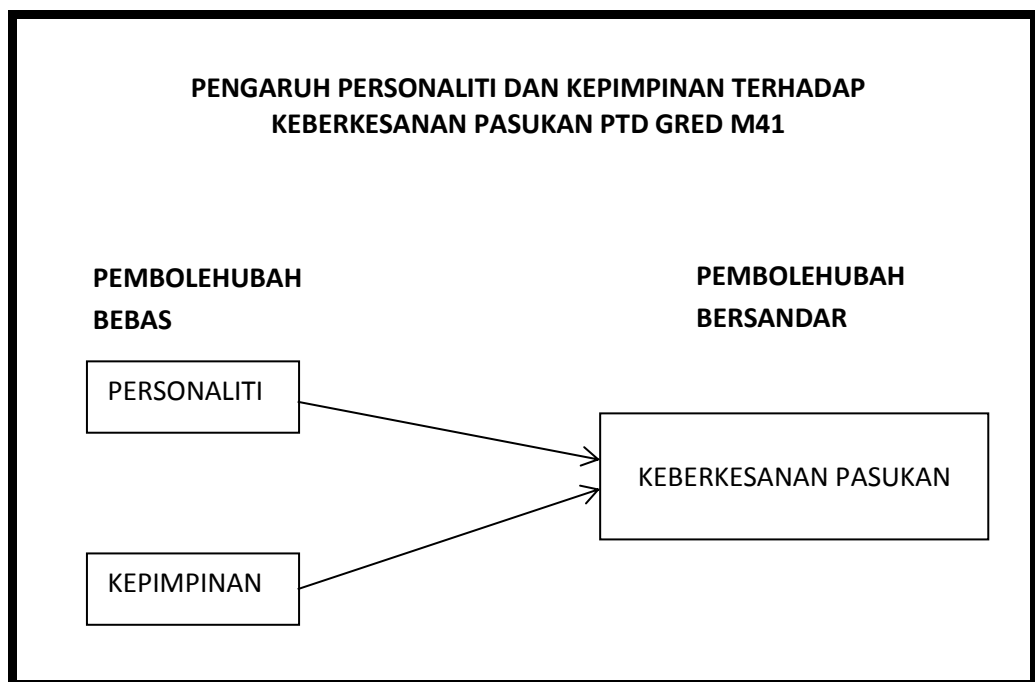
Penulis (Tahun)	Tajuk	Penemuan
Robbins (2011)	<i>Organizational Behaviour</i>	Kepimpinan mempunyai
Dionne (2004)	<i>Transformational Leadership and Team Performance</i>	hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan
Elaine (2011)	<i>The Effects Of Top Management Team Integrative Complexity And Decentralized Decision Making On Corporate Social Performance</i>	pasukan
Roberto (2001)	<i>What Do You Know About Making Decisions</i>	
West (2003)	<i>Leadership Clarity and Team Innovation in Health Care</i>	
Birgit (2011)	<i>Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can a Difference</i>	
Prilleltensky (2000)	<i>Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power</i>	

Penulis (Tahun)	Tajuk	Penemuan
	<i>Among Citizens, Workoers and Leaders</i>	
George (2000)	<i>Emotions and Leadership: The Role of Emotion Intelligence</i>	Kepimpinan mempunyai
Alice (1969)	<i>Leadership Style and Role Differentiation as Determinants of Group Effectiveness</i>	hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan
Williams (2010)	<i>Proactively Performing Teams: The Role of Work Design,, Transformational Leadership and Team Composition</i>	

Jadual 2.1 dan Jadual 2.2 di atas menunjukkan bahawa penemuan-penemuan dari karya-karya lepas telah menyokong bahawa personaliti dan kepimpinan telah menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan. Oleh itu, kajian ini telah mengambil pendekatan yang sama daripada karya-karya ini untuk menghasilkan kerangka konsep kajian yang seterusnya menghasilkan hipotesis kajian untuk diuji.

2.4 Kerangka Konsep Kajian

Daripada sorotan karya di atas, dapat dikenal pasti kerangka konsep kajian merangkumi Pembolehubah Bersandar (*Dependent Variable*) dan Pembolehubah Bebas (*Independent Variable*) yang dilaksanakan adalah seperti berikut:



Rajah 4: *Kerangka Kajian Pengaruh Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan PTD Gred M41*

2.5 Hipotesis

- i. Terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan keberkesanan pasukan PTD Gred M41.
- ii. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dan keberkesanan pasukan di kalangan PTD Gred M41.
- iii. Terdapat pengaruh yang berbeza bagi personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian yang akan dilaksanakan ini adalah reka bentuk kajian eksperimental yang akan menggunakan kaedah analisis kuantitatif sepenuhnya. Reka bentuk ini akan mengkaji hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar serta memanipulasikan pembolehubah bebas dan memerhatikan perubahan pada pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas dan tak bersandar yang akan dikaji dalam kajian ini adalah seperti berikut:

3.1.1 Pembolehubah bersandar:

- i. Keberkesanan pasukan.

3.1.2 Pembolehubah bebas:

- i. Personaliti; dan
- ii. Kepimpinan.

3.2 Definisi Operasi

Penubuhan sesuatu pasukan merupakan satu kaedah penyelesaian terhadap perkara-perkara yang ingin diselesaikan dan ia adalah bersifat sementara untuk tugas tertentu sahaja. Bagi menjayakan matlamat tugas, pasukan yang ditubuhkan hendaklah terdiri daripada ahli-ahli yang mahir dalam bidang yang berbeza yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tersebut supaya ia dapat diselesaikan mengikut pelbagai aspek kualiti yang diinginkan.

Bagi mencapai keberkesanan pasukan yang terbaik, semua aspek hendaklah diambil kira bermula dari penubuhan pasukan itu sendiri, aspek proses yang dilalui oleh setiap ahli dalam mencapai kesepakatan, aspek hasil yang dikeluarkan oleh pasukan sehingga kepada pembubaran sesebuah pasukan tersebut (Robbins, 2011). Ia adalah satu proses yang kompleks kerana pasukan ini ditubuhkan dalam satu jangka masa yang tertentu sahaja dan kebiasaannya tempoh yang diperuntukkan adalah pendek. Justeru, ia amat memerlukan kepada pengurusan yang terbaik terutama dalam menguruskan setiap ahli yang mempunyai latar belakang dan kepakaran yang berbeza.

Oleh itu, bagi mencapai maksud penubuhannya, aspek personaliti setiap ahli dan kepimpinan dalam pasukan menjadi fokus utama dan pencetus terawal kepada setiap proses yang dilaksanakan supaya ia mendatangkan satu hasil yang terbaik tanpa konflik melanda. Bagi mengenal pasti kesahihan setiap fakta yang diperoleh daripada karya-karya lepas, kajian ini telah menguji dua faktor utama dalam menentukan keberkesanan pasukan iaitu faktor

personaliti setiap ahli pasukan dan kepimpinan yang wujud yang mampu mengelakkan sebarang konflik daripada berlaku.

3.2.1 Personaliti

Personaliti adalah kaedah-kaedah seseorang individu memberi reaksi dan berinteraksi dengan individu atau kumpulan lain (Robbins, 2011). Dalam kajian ini, aspek personaliti memainkan peranan utama dalam membina hubungan antara sesama ahli kumpulan sebelum proses mendapatkan hasil bermula. Gaya dan cara setiap ahli berinteraksi yang baik antara satu sama lain akan memberikan momentum yang baik kepada proses-proses seterusnya dalam pasukan.

Di dalam kajian ini, model *Big Five Personality* akan digunakan bagi menggambarkan ciri-ciri personaliti responden. Model ini dikatakan boleh menggambarkan tingkah laku seseorang terutamanya apabila melibatkan pekerjaan (Robbins, 2011). Model ini mengandungi lima ciri yang akan menggambarkan personaliti seseorang.

i. Extraversion

Ciri ini menggambarkan seseorang yang pandai bergaul, banyak bercakap, mempunyai cita-cita yang tinggi, aktif, menguasai keadaan dan orang lain, mempunyai emosi yang positif dan suka menyatakan idea (Harvey, 1995). Orang yang *extraversion* juga dikatakan mempunyai kemahiran perhubungan antara individu yang lebih baik, menguasai keadaan dan sentiasa akan

meningkatkan prestasi (Robbins, 2011). Walaubagaimana pun individu yang mempunyai skor rendah untuk ciri ini dikatakan adalah seorang yang pemalu, terlalu bergantung pada orang lain dan pendiam (Bruck, 2003).

ii. *Neurotism*

Seseorang yang terlalu risau tentang sesuatu, gementar, mudah hilang sabar, tertekan dan sentiasa berasa bimbang mempunyai ciri *neurotism* (John, 1999). Jika sebaliknya, mereka dikatakan mempunyai ciri kestabilan emosi yang tinggi dan kebiasaannya adalah orang yang gembira, kurang memikirkan perkara negatif, mempunyai tekanan yang rendah dan mempunyai kepuasan dalam pekerjaan (Robbins, 2011).

iii. *Agreeableness*

Ciri ini menganjurkan seseorang itu mempunyai sifat kerjasama, kepercayaan, simpati, tidak mementingkan diri dan keadaan semula jadi yang baik (Harvey, 1995). Selain daripada itu, ianya juga merangkumi sifat mudah untuk menyukai, menunjuk rasa hormat, pemaaf dan baik hati (Barrick, 1991). Walau bagaimanapun individu yang mempunyai skor rendah untuk ciri ini dikatakan adalah seorang yang mementingkan diri sendiri, suka bersaing dan mudah marah (Bruck, 2003).

iv. *Openness*

Seseorang yang mempunyai ciri ini adalah seseorang yang mempunyai daya imajinasi, sensitif, bijak, perasaan yang mendalam, perasaan ingin tahu dan memerlukan kepelbagaian (Harvey, 1995).

v. *Conscientiousness*

Ciri ini menggambarkan seseorang yang mempunyai pendirian, melakukan kerja dengan berhati-hati, lengkap dan teliti, bertanggungjawab dan pandai mengurus (Barrick, 1991). Walau bagaimanapun individu yang mempunyai skor rendah untuk ciri ini dikatakan adalah seorang yang tidak mempunyai tujuan, tidak berhati-hati dan tidak boleh diharap (Bruck, 2003).

Dalam kajian yang dilakukan oleh Raynor (2009), mendapati seseorang yang mempunyai tahap *conscientiousness* yang tinggi lebih kepada seseorang yang menggunakan tali pinggang kaledar, mengelak daripada minum minuman beralkohol, seseorang yang sentiasa beriadah, tidur yang mencukupi dan lebih banyak memakan buahan dan sayuran.

3.2.2 Kepimpinan

Perihal kepimpinan yang akan diuji ini juga tidak kurang pentingnya kerana aspek kepimpinan ini akan mengambil alih peranan personaliti dalam proses-proses seterusnya supaya setiap proses yang dilaksanakan sentiasa menepati matlamat yang bakal dicapai. Oleh kerana pasukan yang ditubuhkan ini bersifat sementara dan tempoh yang terhad, kepimpinan yang berkesan harus memainkan peranan penting supaya setiap perancangan dapat berjalan dengan lancar dan baik tanpa ada sebarang gangguan atau konflik dalaman mahupun luaran.

Dalam kajian ini, Model Kepimpinan Transformasi digunakan kerana menurut Pawar (2003), Kepimpinan Transformasi ini merupakan salah satu pendekatan terbaik untuk menggambarkan kepimpinan seseorang individu dan memberikan nilai yang terbaik kepada pengkaji. Konsep kepimpinan transformasi ini telah digunakan bukan sahaja dalam mengkaji proses perubahan sesebuah institusi atau organisasi [(Burns, 1978), (Tichy, 1998)] malah ia juga menjelaskan tahap kejituan *outcome* positif para pekerja seperti kesungguhan dan kepuasan pekerja (Bass, 1998).

Berdasarkan kajian-kajian lepas, Kepimpinan Transformasi ini menunjukkan keupayaan pemimpin untuk menyediakan visi organisasi yang jelas dan memberikan inspirasi serta motivasi kepada pekerja-pekerja untuk mencapai matlamat serta objektif organisasi (Koh, 1995).

3.2.3 Keberkesanan Pasukan

Pasukan adalah satu enjin utama dalam setiap proses pengurusan kualiti organisasi dan mampu melampaui lingkaran kualiti yang telah menjadi satu fenomena dalam era 1980-an (Dess, 1993). Selain itu, pasukan juga mampu memacu organisasi dalam meningkatkan pengeluaran, moral, kreativiti dan inovasi [(Dess, 1993), (Modrick, 1986)].

Dalam kajian ini, keberkesanan pasukan adalah ditafsirkan menerusi elemen kemahiran individu, penyelia, rakan sekerja dan pasukan itu sendiri yang ditubuhkan bagi memenuhi keperluan sesuatu tugas tertentu. Keberkesanan Pasukan merupakan satu bidang yang luas dan merangkumi pelbagai aspek bukan sahaja dari segi sumber manusia malah turut melibatkan elemen-elemen lain seperti sistem, peralatan, proses dan sebagainya seperti yang dimaksudkan oleh Model Keberkesanan Pasukan yang diperkenalkan oleh Robbins (2011) menerusi buku terbitannya "*Organizational Behavior 14th edition*".

3.3 Pengukuran Pembolehubah/Instrumen

Kajian ini telah menggunakan pengukuran kuantitatif iaitu instrumen borang soal selidik atau *survey* ke atas responden-responden yang telah dikenal pasti. Borang soal selidik ini telah diadaptasikan dari kajian-kajian yang lepas bagi membolehkan kajian yang dilaksanakan ini menepati dua unsur utama kajian iaitu ia boleh diukur (*validity*) dan kebolehpercayaan dalam kajian (*reliability*). Pengadaptasian dipilih dalam instrumen borang soal selidik ini adalah bagi memastikan elemen-elemen *validity* dan *reliability* dapat dipatuhi dalam kajian terhadap data-data yang dikumpulkan.

Di samping itu, kaedah ini juga dapat memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap populasi yang dikaji iaitu Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41. Borang soal selidik ini telah dibahagikan kepada beberapa segmen soalan yang merangkumi persoalan umum dan khusus terhadap subjek yang dikaji. Borang ini telah dibahagikan kepada 4 bahagian utama seperti berikut:

3.3.1 Bahagian A: Demografi Responden

Bahagian ini bertujuan untuk mengenal pasti latar belakang responden secara umum bagi mengesahkan pemilihan sampel secara rawak mengikut skop kajian. Selain itu, latar belakang juga memainkan peranan dalam mengenal pasti bidang-bidang PTD yang pelbagai yang dijangka mampu memberikan kepelbagaian dalam analisis data yang dijalankan selain daripada menggambarkan bidang-bidang utama PTD itu sendiri.

Kebanyakan data yang diperolehi dalam bahagian ini adalah data dalam kategori *nominal*. Kajian demografi yang dipungut dalam soal selidik ini adalah merangkumi aspek soalan seperti berikut:

- a. Jantina;
- b. Bangsa;
- c. Umur;
- d. Kementerian/Tempat bertugas; dan
- e. Tempoh perkhidmatan.

3.3.2 Bahagian B: Personaliti

Seperti juga Bahagian A di atas, bahagian ini pula mengkaji nilai personaliti dalam kumpulan PTD Gred M41 menggunakan model *Big Five Personality*. Dalam kajian ini, soal selidik model Big Five Personality ini dibangunkan menerusi 5 dimensinya seperti berikut:

- a. *Extraversion*;
- b. *Neurotism*;
- c. *Agreeableness*;
- d. *Openness*; dan
- e. *Conscientiousness*.

Soalan-soalan berkenaan personaliti ini telah diadaptasi terus dari kajian sebelum ini iaitu kajian oleh Ahmad (2011) menerusi kajiannya "*The Moderating Effect Of Educational Achievement On The*

Relationship Between Personality And Leadership Indifference”.

Soalan-soalan yang terkandung dalam kajian personaliti ini adalah sebanyak 40 soalan yang meliputi setiap dimensi dalam model *Big Five Personality* tersebut.

3.3.3 Bahagian C: Kepimpinan

Bahagian ini pula mengkaji nilai kepimpinan dalam kumpulan PTD Gred M41. Dalam kajian ini, Model Kepimpinan Transformasi digunakan bagi mengukur pembolehubah kepimpinan yang diukur menerusi 17 soalan yang diadaptasi daripada Bass (1990) yang mengandungi pengukuran perilaku menerusi pengaruh idea, pertimbangan individu, motivasi dan stimulasi intelek.

Soalan-soalan mengenai kepimpinan transformasi ini diadaptasi terus dari kajian yang dilaksanakan oleh Rozi (2010) menerusi kajiannya *“The Influences Of Transformational Leadership And Big Five Personality Traits Towards Individual’s Job Performance”*. Sebanyak 17 soalan mengenai Kepimpinan Transformasi telah diambil dari kajian ini bagi menggambarkan kepimpinan transformasi dalam kumpulan PTD Gred M41.

3.3.4 Bahagian D: Keberkesanan Pasukan

Bahagian ini telah memberikan satu informasi yang sangat berguna dalam mengenal pasti nilai keberkesanan pasukan dalam kumpulan PTD Gred M41 ini. Soalan-soalan yang dipungut adalah diadaptasi dari

kajian yang telah dilaksanakan oleh Johari (2004) bertajuk “*A Study of Team Effectiveness In The Police Department For The District Of Kangar, Perlis*”.

Soalan-soalan yang diadaptasi ini mempunyai 4 dimensi yang berlainan yang diajukan. Dimensi-dimensi tersebut adalah merangkumi kemahiran-kemahiran seperti berikut:

- a. Tugas individu;
- b. Penyelia;
- c. Rakan sekerja; dan
- d. Pasukan.

Soal selidik yang diedarkan kepada kumpulan responden PTD Gred M41 adalah seperti dalam Lampiran 1.

3.4 Pengumpulan Data

3.4.1 Persampelan

Sampel adalah pengamatan sekumpulan daripada populasi yang dipilih dari populasi supaya dapat mencerminkan sifat populasi (Sekaran, 2005). Roscoe (1975) mencadangkan *the rule of thumb* dalam menentukan saiz sampel di antara 30 hingga 500 adalah sesuai bagi kebanyakan kajian, seperti dipetik oleh Sekaran (2003).

Populasi untuk kajian ini adalah terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 yang bertugas di seluruh negara. Sampel yang akan dipilih adalah keseluruhan PTD Gred M41 di seluruh Kementerian dan meliputi tempat bertugas seluruh Lembah Klang.

Rangka persampelan diperolehi daripada data Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) di Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang diperolehi menerusi perbincangan bersama Bahagian Perkhidmatan, JPA. Jumlah PTD di seluruh negara mengikut gred perkhidmatan adalah seperti Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1
Statistik Sampel dan Saiz Sampel

Gred	Jumlah Populasi	Saiz minimum sampel (Morgan, 1970)
M54	379	
M52	467	
M48	653	
M44	1022	
M41	1566	306

** . Data sehingga 1 April 2012.

Jumlah saiz sampel sebanyak 306 adalah mencukupi bagi populasi PTD Gred M41 di Lembah Klang berjumlah 1566 pegawai menggunakan jadual Morgan (1970).

Kaedah persampelan yang digunakan untuk kajian ini adalah persampelan rawak yang tergolong dalam kaedah persampelan kebarangkalian. Manakala, teknik persampelan dilakukan bagi kajian ini adalah berdasarkan kekangan-kekangan tertentu yang dihadapi dalam menjalankan kajian. Dalam hal ini, kekangan dari segi kewangan, masa dan kerahsiaan maklumat-maklumat perkhidmatan menjadi faktor utama.

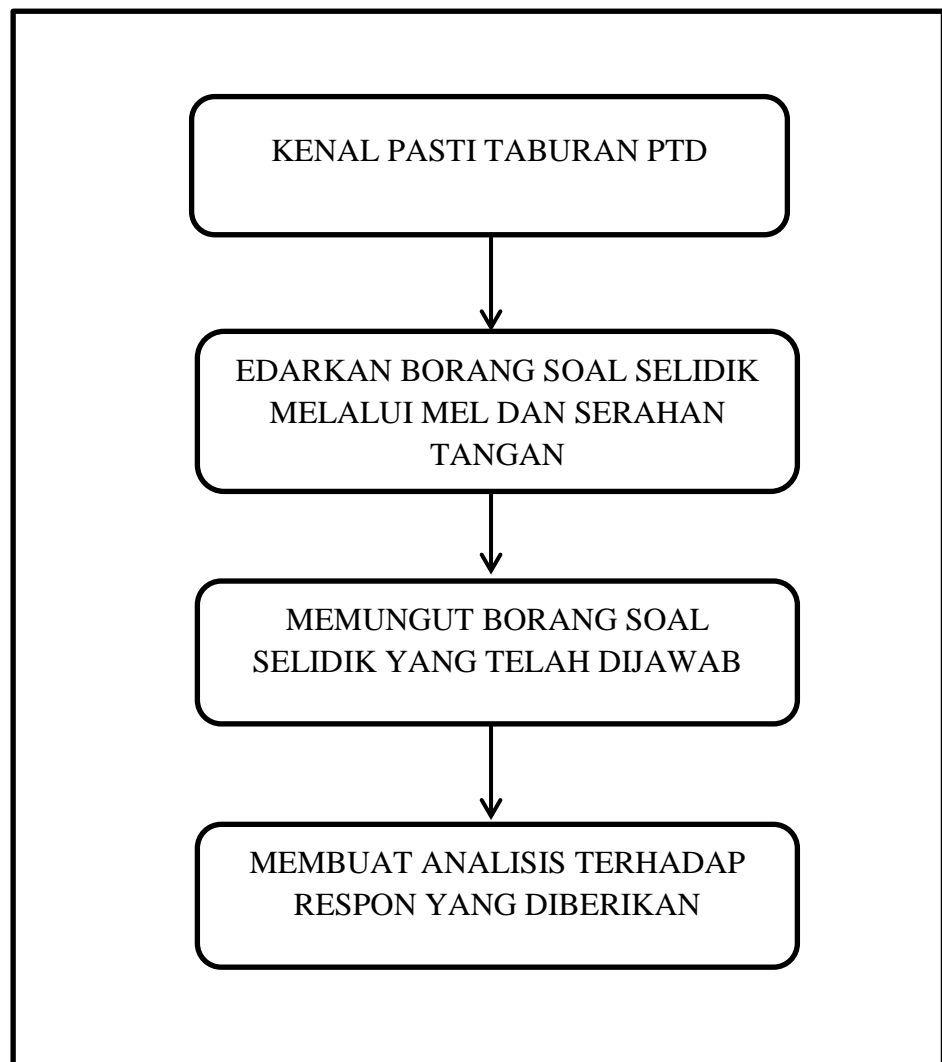
Walaupun maklumat rangka persampelan berkaitan boleh diperoleh berdasarkan data yang didapatkan dari Bahagian Perkhidmatan, JPA, namun terdapat kekangan untuk memilih sendiri sampel secara rawak ekoran kegagalan untuk memperoleh senarai nama dan maklumat demografi PTD Gred M41 yang dikategorikan sebagai maklumat terperingkat.

Dengan mengambil kira semua kekangan tersebut, kajian diteruskan dengan beranggapan bahawa teknik persampelan yang lebih praktikal perlu diutamakan bagi membolehkan pemerhatian khusus dapat dibuat. Bagi mengatasi masalah ini, kerjasama dengan pihak Kementerian/Jabatan/Agensi telah diperolehi dan borang soal selidik telah diedarkan menerusi pos dan serahan tangan kepada wakil pihak sumber manusia untuk diedarkan kepada PTD Gred M41 yang berkenaan.

Bagi membolehkan setiap sampel diambil dengan betul oleh pihak Kementerian, kriteria yang tertentu telah ditetapkan dalam surat pemakluman semasa pengedaran borang dibuat. Surat edaran tersebut telah menjelaskan bahawa borang soal selidik tersebut hendaklah diedarkan kepada pegawai-pegawai PTD Gred M41 yang pernah terlibat dalam pasukan sama ada di dalam mahupun di luar organisasi. Surat edaran tersebut adalah seperti yang dilampirkan dalam Lampiran 2.

3.4.2 Prosedur Pengumpulan Data

Data diedarkan menggunakan mel dan serahan tangan kepada Kementerian/Jabatan/Agensi Kerajaan Persekutuan mahupun negeri yang menggunakan khidmat PTD. Proses pengumpulan data adalah dijalankan seperti berikut:



Rajah 5: *Prosedur Pengumpulan Data*

3.4.3 Cara Pengumpulan Dan Analisis Data

Data dikumpul melalui soal selidik yang diedarkan kepada Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 sebagai responden melalui serahan tangan dan pos. Pengedaran borang soal selidik kepada responden telah bermula pada bulan Julai sehingga September 2012 ekoran taburan PTD adalah di seluruh negara.

Sebanyak 310 borang soal selidik telah diagihkan kepada 25 Kementerian yang telah dikenalpasti dan sebanyak 283 borang telah dikembalikan iaitu 91% kadar maklum balas. Berdasarkan kepada jumlah sampel yang diperlukan, kedua-dua jumlah penerimaan ini adalah amat baik dan boleh diterima untuk proses penganalisan seterusnya.

Data dianalisis menggunakan pakej SPSS versi 16 dan hipotesis akan diuji menggunakan statistik deskriptif dan inferensi bagi menghuraikan keputusan. Statistik deskriptif adalah untuk menghuraikan ciri-ciri pembolehubah dan juga responden dengan menggunakan petunjuk-petunjuk seperti min, sisihan piawai, median, mod, peratus dan skor Z untuk menerangkan tentang responden dan pembolehubah (Chua, 2012).

Sementara statistik inferensi pula digunakan untuk generalisasikan keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kajian kepada populasi kajian. Melalui kajian ini, statistik inferensi digunakan untuk

melihat hubungan di antara pembolehubah sama ada antara personaliti, kepimpinan dan keberkesanan pasukan. Statistik yang digunakan adalah korelasi dan regresi. Ujian-ujian statistik yang digunakan ini adalah berdasarkan kepada hipotesis-hipotesis yang dibina seperti Jadual 3.2 berikut:

Jadual 3.2
Hipotesis Kajian dan Ujian Statistik

Hipotesis	Ujian Statistik
1. Terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan keberkesanan pasukan PTD Gred M41.	Korelasi
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dan keberkesanan pasukan di kalangan PTD Gred M41.	Korelasi
3. Terdapat Pengaruh Yang Berbeza Bagi Personaliti Dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan PTD Gred M41.	Regresi

Kekuatan perkaitan di antara pemboleh ubah yang dibangunkan Davis (1971) adalah seperti di Jadual 3.3 di bawah:

Jadual 3.3
Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Korelasi	Kekuatan Hubungan
1. ± 0.70 atau lebih	Sangat Kuat
2. ± 0.50 hingga ± 0.69	Kuat
3. ± 0.30 hingga ± 0.49	Sederhana Kuat
4. ± 0.1 hingga ± 0.29	Lemah
5. ± 0.01 hingga ± 0.09	Sangat Lemah

3.5 Ujian Rintis Dan Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan merujuk kepada keupayaan suatu kajian untuk memperoleh nilai serupa apabila pengukuran yang sama diulangi. Jika pengukuran pada kali kedua atau seterusnya memberi nilai yang serupa, maka kajian dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Chua, 2012). Ketekalan semua instrumen yang digunakan dalam kajian ini akan diuji dengan menggunakan *Model Cronbach Alpha*.

Semakin hampir *Cronbach Alpha* kepada angka 1, maka semakin tinggi ketekalannya. Menurut Chua (2012), nilai pekali *Cronbach Alpha* di antara 0.65 hingga 0.95 adalah dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu

rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian untuk mengukur konsep adalah rendah.

Bagi memastikan instrumen kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi semasa kajian sebenar dijalankan, pengkaji telah melaksanakan ujian rintis bertujuan untuk memastikan kefahaman responden terhadap soalan-soalan yang dikemukakan menggunakan kaedah pekali *Cronbach Alpha* untuk ujian kebolehpercayaan. Responden yang diambil dalam ujian rintis adalah responden sebenar dalam kajian dengan hanya seramai 28 pegawai sahaja di sekitar Lembah Klang.

Hasil yang diperolehi dari ujian kebolehpercayaan terhadap instrumen kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.4 di bawah.

Jadual 3.4
Ujian Kebolehpercayaan Bagi Setiap Pembolehubah

Pembolehubah	<i>Cronbach Alpha</i>			Jumlah Soalan
	Sebenar	Ujian Rintis	Kajian Lepas	
Keberkesanan pasukan	0.924	0.907	0.725	17
Kepimpinan	0.881	0.866	0.936	17
Personaliti	0.854	0.850	0.872	40

Hasil ujian kebolehpercayaan menunjukkan peningkatan di antara kajian sebenar berbanding dengan ujian rintis bagi keseluruhan pembolehubah yang dikaji dan ini menunjukkan bahawa pembolehubah-pembolehubah tersebut berada pada tahap kebolehpercayaan yang baik dan diterima. Keputusan ujian *Cronbach Alpha* bagi semua pembolehubah tersebut adalah seperti di Lampiran 3.

3.6 Ujian Normaliti

Salah satu syarat asas bagi menggunakan statistik inferensi adalah data yang dikumpul semestinya bertaburan normal atau menghampiri normal. Ujian yang dijalankan untuk menentukan keadaan ini adalah Ujian Normaliti. Menurut Chua (2012) normaliti sesuatu data dapat dikenal pasti dengan statistik-statistik seperti Ujian *Kolmogorov*, *Shapira-Wilks*, *Statistik Lilliefors*, *Skewness* dan *Kurtosis*. Selain daripada itu, normaliti juga boleh dikenalpasti melalui penggunaan graf-graf seperti *histogram*, *stem and leaf plot*, *box plot* dan *normal probability plot*.

Menurut Hair (1998), Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* boleh digunakan untuk membuktikan bahawa data yang diperolehi adalah normal. Jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada dalam lingkungan ± 1.96 , data tersebut berada dalam taburan normal. Sementara bentuk histogram dan *Steam-and-Leaf*, bentuk taburan yang tinggi di tengah-tengah dan rendah dikedua-dua belah kiri dan kanan atau atas dan bawah menunjukkan bahawa data tersebut adalah bertaburan normal (Chua, 2012). Bagi *Normal Probality Plot*, jika data bertaburan di atas garis lurus menunjukkan bahawa taburan adalah normal.

Hasil analisis untuk ujian normaliti menunjukkan semua data yang diperolehi bagi setiap pembolehubah Personaliti, Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan adalah bertaburan normal. Nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi ketiga-tiga pembolehubah adalah seperti Jadual 3.5 di bawah dan jadual asal adalah seperti Lampiran 4.

Jadual 3.5
Nilai Skewness dan Kurtosis

Pembolehubah	Min	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Keberkesanan pasukan	4.126	0.663	-0.95
Kepimpinan	4.124	1.262	0.361
Personaliti	2.545	0.087	0.116

3.7 Kesimpulan

Secara keseluruhannya penjelasan tentang cara bagaimana kajian ini dilakukan akan memberi panduan kepada penyelidik untuk menjadikan kajian ini sebagai realiti dan boleh diterima oleh semua pihak. Selain itu, perbincangan tentang populasi dan sampel akan memberi kelebihan kepada penyelidik semasa peringkat pelaksanaan kajian kelak. Ujian-ujian pengesahan kepada instrumen kajian mampu memberi lebih kepercayaan dengan alat yang digunakan dalam kajian ini.

BAB 4

PENEMUAN DAN KEPUTUSAN

4.1 Pengenalan

Bab ini memperlihatkan dan membincangkan data-data yang telah dipungut daripada responden yang telah dikenal pasti iaitu Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 dari seluruh Kementerian di Lembah Klang. Analisis yang dijalankan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensi mengikut kategori data yang diperoleh menerusi perisian *Statistical Package For The Social Science* (SPSS) Versi 16.

Di dalam analisis deskriptif, penerangan adalah berkisar tentang ciri-ciri demografi dan juga latar belakang responden dalam bentuk peratusan dan frekuensi. Seterusnya analisis inferensi dilakukan untuk melihat hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah personaliti dan keberkesanan pasukan, kepimpinan dan keberkesanan pasukan dan personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan dengan menggunakan teknik Korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Analisis ini seterusnya turut menguji hipotesis yang telah dibangunkan bagi melihat sama ada terdapat hubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

4.2 Profail Demografi Responden

Kaji selidik ini telah dijalankan terhadap 310 Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 dari seluruh negara dan daripada jumlah tersebut sebanyak 283 pegawai telah memberikan maklum balas menerusi borang soal selidik yang telah diedarkan. Oleh itu, peratusan maklum balas yang diperolehi adalah sebanyak 91% dan pecahan analisis diskriptif demografi adalah seperti berikut:

4.2.1 Jantina

Pecahan pegawai yang memberikan maklum balas soal selidik ini adalah majoritinya perempuan dengan memberikan angka peratusan sebanyak 72.8% yang mewakili seramai 206 pegawai manakala pegawai lelaki adalah mewakili peratusan 27.2% yang menunjukkan seramai 77 pegawai. Ringkasan pecahan jantina responden ini adalah seperti Jadual 4.1 di bawah:

Jadual 4.1
Frekuensi Jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus (%)
Lelaki	77	27.2
Perempuan	206	72.8
JUMLAH	283	100

4.2.2 Bangsa

Selain itu, pecahan demografi pegawai mengikut bangsa utama di Malaysia adalah seperti berikut:

Jadual 4.2
Frekuensi Bangsa

Bangsa	Frekuensi	Peratus (%)
Melayu	236	83.3
Cina	31	11.0
India	16	5.7
JUMLAH	283	100

Daripada Jadual 4.2 di atas dapat dilihat bahawa pecahan bangsa-bangsa utama di Malaysia bagi responden adalah sebilangan besarnya adalah terdiri daripada kaum Melayu dengan 83.3% yang mewakili seramai 236 pegawai. Di samping itu, kaum Cina pula adalah seramai 31 pegawai yang membawa peratusan sebanyak 11% manakala kaum India pula mewakili 5.7% dengan jumlah pegawai sebanyak 16 orang.

4.2.3 Umur

Bagi pecahan umur pegawai-pegawai yang memberikan maklum balas ini adalah seperti yang digambarkan dalam Jadual 4.3 di bawah:

Jadual 4.3
Frekuensi Umur Responden

Umur (tahun)	Frekuensi	Peratus (%)
25 hingga 29	183	64.7
30 hingga 35	89	31.4
Lebih 35	11	3.9
JUMLAH	283	100

Daripada Jadual 4.3 di atas dapat dilihat bahawa majoriti responden adalah di julat umur antara 25 hingga 29 tahun dengan peratusan sebanyak 64.7% diikuti dengan julat umur 30 hingga 35 tahun dengan peratusan 31.4% dan responden yang melebihi umur 35 tahun adalah seramai 11 orang yang mewakili 3.9% daripada jumlah responden.

4.2.4 Tempoh Berkhidmat

Selain itu, data tempoh berkhidmat responden juga diukur. Tempoh perkhidmatan responden yang diambil adalah seperti Jadual 4.4 di bawah:

Jadual 4.4
Frekuensi Tempoh Berkhidmat Responden

Tempoh Perkhidmatan (tahun)	Frekuensi	Peratus (%)
1 hingga 2	20	7.1
2 hingga 3	212	74.9
3 hingga 4	51	18.0
JUMLAH	283	100

Jadual 4.4 di atas menunjukkan pecahan tempoh perkhidmatan pegawai-pegawai yang memberikan maklum balas ini. Daripada data di atas dapat dinyatakan bahawa majoriti responden adalah dalam julat antara 2 hingga 3 tahun berkhidmat dengan 74.9% yang mewakili 212 pegawai. Seterusnya seramai 18% yang mewakili 51 pegawai telah berkhidmat antara 3 hingga 4 tahun dan sebanyak 20 pegawai telah berkhidmat antara 1 hingga 2 tahun yang mewakili 7.1%.

4.3 Pengujian Hipotesis

Analisis statistik inferensi digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk. Ujian Korelasi dan Ujian Regresi telah digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dibangun.

i. Terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan keberkesanan pasukan PTD Gred M41.

Keputusan ujian Korelasi yang dilakukan di antara Personaliti dan Keberkesanan Pasukan dalam Jadual 4.5 di bawah menunjukkan bahawa terdapat hubungan negatif yang signifikan namun agak lemah iaitu nilai korelasi pada -0.284. Oleh kerana nilai signifikan korelasi bagi hubungan antara Personaliti dan Keberkesanan Pasukan adalah pada aras $p < 0.05$, oleh itu hipotesis ini adalah diterima. Butiran lanjut adalah seperti Lampiran 5.

Jadual 4.5
Keputusan Ujian Korelasi antara Personaliti dan Keberkesanan Pasukan

		Personaliti	Keberkesanan Pasukan
Personaliti	Pearson Correlation	1	-0.284**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	283	283
Keberkesanan Pasukan	Pearson Correlation	-0.284**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	283	283

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ii. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dan keberkesanan pasukan di kalangan PTD Gred M41.

Keputusan ujian Korelasi yang dilaksanakan di antara Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan seperti dalam Jadual 4.6 menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat iaitu nilai korelasi 0.701. Oleh kerana nilai signifikan korelasi bagi hubungan antara Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan adalah pada aras $p < 0.05$, oleh itu hipotesis ini adalah diterima. Butiran lanjut adalah seperti Lampiran 4.

Jadual 4.6

Keputusan Ujian Korelasi antara Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan

		Kepimpinan	Keberkesanan Pasukan
Kepimpinan	Pearson Correlation	1	0.701**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	283	283
Keberkesanan Pasukan	Pearson Correlation	0.701**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	283	283

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

iii. Terdapat pengaruh yang berbeza bagi personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41.

Untuk melihat pengaruh Personaliti dan Kepimpinan yang mempunyai hubungan dengan Keberkesanan Pasukan, ujian regresi dilakukan. Hasil keputusan adalah seperti Jadual 4.8 yang menunjukkan bahawa nilai *R Square* kerangka kajian adalah 0.494 yang menunjukkan faktor-faktor

ini mempunyai pengaruh sebanyak 49.4% kepada Keberkesanan Pasukan yang ditubuhkan.

Jadual 4.7

Ringkasan Model Kerangka Personaliti dan Kepimpinan terhadap Keberkesanan Pasukan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Atd. Error of the Estimate
1	.703 ^a	0.494	0.490	0.28381

a. Predictors: (Constant), Kepimpinan, Personaliti

Jadual 4.8 pula menunjukkan bahawa faktor Kepimpinan paling tinggi menyumbang kepada Keberkesanan Pasukan dengan nilai *Beta* 0.816 manakala faktor Personaliti pula memberikan nilai negatif iaitu -0.049.

Jadual 4.8

Keputusan Coefficients Pembolehubah Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan

	B	Std. Error	Sig
Constant	0.887	0.301	0.003
Personaliti	-0.049	0.054	0.367
Kepimpinan	0.816	0.054	0.000

a. Dependent Variable: Keberkesanan Pasukan

Hasil Ujian Regresi mendapati faktor kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan dengan nilai 0.000 iaitu lebih kecil daripada 0.05 manakala faktor personaliti pula menunjukkan hubungan yang tidak signifikan terhadap keberkesanan

pasukan dengan nilai 0.367 yang menunjukkan nilai yang lebih besar daripada 0.05.

Oleh itu, daripada pemerhatian Ujian Regresi dapat dinyatakan bahawa hanya faktor kepimpinan sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan daripada kerangka konsep kajian ini. Faktor personaliti pula tidak menunjukkan hubungan yang signifikan walaupun pada asalnya dalam Ujian Korelasi faktor personaliti ini menunjukkan hubungan yang signifikan.

Walaupun ia memberikan keputusan yang berbeza, keputusan ini memberikan gambaran bahawa berkemungkinan terdapat dimensi-dimensi tertentu yang memberikan keputusan yang tidak signifikan ini kerana dalam model *Big Five Personality*, terdapat 5 dimensi yang berkemungkinan memberikan keputusan yang berbeza dalam setiap ujian sama ada Ujian Korelasi mahupun Ujian Regresi.

Seterusnya, bagi mengenalpasti dimensi *Big Five Personality* yang mempengaruhi keberkesanan pasukan, Ujian Regresi sekali lagi dijalankan bagi setiap dimensi tersebut. Keputusan Ujian Regresi tersebut adalah seperti Jadual 4.9 dan butiran lanjut adalah seperti Lampiran 6.

Jadual 4.9
Keputusan 'Coefficients' Dimensi Personaliti terhadap Keberkesanan Pasukan

	B	Std. Error	Sig
Constant	0.183	0.368	0.620
Kepimpinan	1.082	0.066	0.000
Extraversion	0.089	0.060	0.140
Neurotism	-0.318	0.068	0.000
Agreeableness	0.153	0.051	0.003
Openness	-0.269	0.085	0.002
Conscientiousness	0.251	0.068	0.000

a. Dependent Variable: Keberkesanan Pasukan

Daripada Jadual 4.9 di atas menunjukkan bahawa nilai signifikan bagi setiap dimensi personaliti dapat diperhatikan bahawa semua pembolehubah adalah signifikan bagi kerangka model ini kecuali dimensi *extraversion* yang menunjukkan nilai signifikan regresi 0.140 dan lebih besar daripada had hubungan signifikan iaitu 0.05. Analisis ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara dimensi *extraversion* dan Keberkesanan Pasukan.

Selain itu, dimensi-dimensi lain dalam *Big Five Personality* telah menunjukkan hubungan yang signifikan kerana nilai signifikan regresi menunjukkan nilai yang kurang daripada 0.05 iaitu *neurotism* (0.000), *agreeableness* (0.003), *openness* (0.002) dan *conscientiousness* (0.000). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa hanya pegawai yang

mempunyai personaliti yang *extraversion* sahaja yang tidak memberikan peranan dalam keberkesanan pasukan manakala semua jenis personaliti lain iaitu *neurotism*, *agreeableness*, *openness* dan *conscientiousness* adalah memainkan peranan dalam keberkesanan pasukan yang ditubuhkan.

Selain itu, keputusan Ujian Regresi ini juga memberikan satu pemerhatian bahawa jenis personaliti *neurotism* dan *openness* mempunyai hubungan negatif terhadap keberkesanan pasukan bagi kumpulan PTD Gred M41 ini. Secara keseluruhannya, penemuan-penemuan ini telah berjaya mengukuhkan Model Keberkesanan Pasukan oleh Robbins (2011) dengan memperincikan jenis personaliti kepada lima jenis menerusi pengaplikasian model *Big Five Personality*.

Keputusan Ujian Hipotesis (Korelasi dan Regresi):

Jadual 4.10
Keputusan Ujian Hipotesis

Bil.	Hipotesis	Ujian	Keputusan
1.	Terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan keberkesanan pasukan PTD Gred M41.	Korelasi	Diterima
2.	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dan keberkesanan pasukan di kalangan PTD Gred M41.	Korelasi	Diterima
3.	Terdapat pengaruh yang berbeza bagi personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41.	Regresi	Diterima

BAB 5

PERBINCANGAN

5.1 Perbincangan

Kajian ini adalah diadaptasi daripada Model Keberkesanan Pasukan yang dibangunkan oleh Robbins (2011) yang menunjukkan pelbagai faktor yang menyumbang kepada Keberkesanan Pasukan termasuk personaliti dan kepimpinan. Ekoran itu, kajian ini diteruskan dengan mengkaji elemen personaliti dan kepimpinan bagi Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 dalam Keberkesanan Pasukan.

5.1.1 Pengaruh Personaliti Terhadap keberkesanan Pasukan PTD Gred M41

Hasil kajian mendapati personaliti tidak dapat memberikan keputusan yang signifikan dalam Ujian Regresi. Bagaimanapun, keputusan ini hendaklah diteliti lagi dari segi faktor-faktor setiap dimensi dalam model *Big Five Personality* ini kerana setiap dimensi tersebut memberikan peranan dan nilai yang berbeza terhadap personaliti keseluruhannya.

Walaupun tingkah laku atau gelagat seseorang memberikan gambaran personaliti mereka dalam setiap dimensi *Big Five Personality* namun analisis yang lebih mendalam dan sistematik perlu dilaksanakan bagi

memberikan pertimbangan personaliti yang sewajarnya [(Stewart, 2003), (Smith, 2004)].

Oleh itu, Ujian Regresi yang lebih terperinci terhadap setiap dimensi *Big Five Personality* telah dilaksanakan bagi mengenal pasti dimensi mana yang memberikan hubungan yang signifikan dan dimensi mana yang tidak.

Hasil kajian tersebut telah mendapati hanya jenis personaliti *Extraversion* sahaja yang tidak memberikan hubungan yang signifikan manakala jenis personaliti lain iaitu *Neurotism*, *Agreeableness*, *Openness* dan *Conscientiousness* memberikan hubungan yang signifikan.

Pegawai yang memiliki personaliti jenis *extraversion* adalah seorang yang pandai bergaul, suka bercakap, bercita-cita tinggi, aktif dan suka menguasai keadaan mahupun orang lain. Walaupun pada asasnya jenis personaliti ini mempunyai hubungan atau pergaulan yang baik antara sesama rakan kumpulan namun sifat menguasai keadaan dan gemar bercakap telah memberikan sedikit kesan yang negatif terhadap jenis personaliti ini kerana dalam keberkesanan pasukan, sifat saling bekerjasama adalah merupakan elemen yang paling utama berbanding sifat suka menguasai keadaan yang dilihat lebih mementingkan diri sendiri. Ekoran itu, analisis ini telah memperlihatkan bahawa

personaliti seperti ini adalah tidak signifikan terhadap keberkesanan pasukan dalam kumpulan PTD Gred M41 ini.

Seterusnya, bagi jenis personaliti *neurotism*, pegawai jenis ini akan lebih mementingkan perasaan atau emosi yang stabil antara sesama rakan pasukan. Pegawai jenis ini pada kebiasaannya seorang yang gembira, sentiasa berfikiran terbuka dan positif, mempunyai kurang tekanan terhadap tugas yang diberikan dan merupakan seorang yang mempunyai kepuasan dalam pekerjaan (Robbins, 2011). Personaliti jenis ini mampu memberikan kestabilan dalam kumpulan terutama dalam kawalan emosi ahli-ahli pasukan supaya tidak terdedah kepada elemen-elemen negatif yang mampu mengganggu gugat fokus yang perlu diberi perhatian oleh semua ahli pasukan. Oleh itu, personaliti jenis ini adalah amat relevan dalam sesebuah pasukan dan ini telah dibuktikan lagi menerusi hasil analisis kajian ini yang menunjukkan *neurotism* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan.

Bagi personaliti jenis *agreeableness* pula, ciri-ciri personaliti ini adalah seseorang yang mempunyai sifat kerjasama, kepercayaan, simpati, tidak mementingkan diri sendiri dan keadaan semula jadi yang baik (Harvey, 1995). Ciri-ciri tersebut merupakan ciri-ciri yang amat perlu kepada setiap ahli dalam pasukan yang mampu memberikan suasana yang harmoni dan mengelakkan sebarang konflik dari berlaku yang akan memberi kesan kepada pelaksanaan tugas pasukan dan menjejaskan

matlamat serta objektif penubuhan pasukan itu sendiri. Justeru, personaliti jenis *agreeableness* ini adalah amat ideal bagi PTD dalam menentukan keberkesanan pasukan dan ini juga telah dibuktikan menerusi analisis kajian yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pasukan.

Di samping itu, personaliti jenis *openness* pula merupakan seorang yang mempunyai daya imaginasi, sensitif, bijak, perasaan yang mendalam, perasaan ingin tahu dan memerlukan kepelbagaian (Harvey, 1995). Pegawai yang mempunyai jenis personaliti ini adalah amat diperlukan dalam pasukan kerana daya imaginasi dan perasaan ingin tahu dalam diri pegawai mampu menghasilkan inovasi dan penciptaan perkara-perkara baru dalam usaha mencapai matlamat serta objektif pasukan. Situasi ini dilihat amat positif dan signifikan terhadap keberkesanan pasukan dan tidak hanya tertumpu kepada penyelesaian-penyelesaian yang biasa sahaja malah mampu menghasilkan sesuatu di luar jangka menerusi inovasi-inovasi yang mampu mempermudah setiap urusan dalam pasukan.

Seterusnya, jenis personaliti *conscientiousness* pula menggambarkan seseorang yang mempunyai pendirian, melakukan kerja dengan berhati-hati, lengkap dan teliti, bertanggungjawab dan pandai mengurus (Barrick, 1991). Ciri-ciri ini telah memberikan gambaran bahawa hasil kerja yang akan dikeluarkan adalah berkualiti dan menepati matlamat serta objektif yang telah digariskan. Pegawai yang tergolong dalam

personaliti jenis ini merupakan pegawai yang boleh diharap dan bertanggungjawab dalam setiap tindakan yang dibuat. Bagi keberkesanan pasukan, pegawai jenis ini akan memastikan fokus pasukan adalah tidak menyimpang dari matlamat asal dan mampu memandu pasukan ke arah tujuan sebenar penubuhannya dan bijak mengurus pasukan bagi menghindarkan sebarang gangguan yang mampu menjejaskan fungsi pasukan itu sendiri.

Kajian ini telah dapat meneroka dan mengenal pasti jenis personaliti yang sesuai dalam kumpulan PTD Gred M41 yang diperlukan bagi mencapai tahap keberkesanan pasukan yang tinggi dan dalam masa yang sama memastikan pasukan yang ditubuhkan dapat berfungsi dengan optimum dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

Di samping itu, kajian ini juga telah berjaya menyokong Model Keberkesanan Pasukan oleh Robbins (2011) menerusi Ujian Korelasi yang menunjukkan bahawa pembolehubah personaliti ini memberikan keputusan hubungan yang signifikan. Oleh itu, kajian ini telah berjaya mengukuhkan lagi model tersebut menerusi penemuan bagi responden PTD Gred M41 ini.

5.1.2 Pengaruh Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan PTD Gred M41

Pembolehubah kepimpinan merupakan pembolehubah yang memberikan hubungan yang signifikan terhadap Keberkesanan Pasukan dalam kedua-dua ujian iaitu Ujian Korelasi dan Ujian Regresi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan fungsi dan peranan yang amat penting dalam pengurusan sesebuah pasukan dalam mencapai keberkesanannya.

Sehubungan itu, dapat dikenal pasti bahawa kepimpinan adalah amat penting dalam kumpulan PTD Gred M41 ini dan menjadi aspek fokus utama dalam pemilihan ahli-ahli dalam sesebuah pasukan yang dibentuk.

Kepimpinan transformasi merupakan seorang pemimpin yang jelas tentang misi dan visi organisasinya serta mampu memberikan inspirasi serta motivasi kepada para pekerjanya atau ahli sesama pasukan untuk mencapai matlamat organisasi serta pasukan yang dibentuk (Koh, 1995). Kenyataan ini jelas menunjukkan bahawa kepimpinan yang betul serta kepimpinan melalui teladan adalah amat relevan dan berkesan pada masa kini yang bukan hanya mampu memimpin malah turut memberikan contoh teladan yang terbaik sebagai ikutan kepada para ahli dalam sesuatu pasukan atau organisasi.

Kepimpinan yang transformasi ini juga bukan sahaja mampu mencapai apa yang telah ditetapkan malah turut membawa perubahan kepada organisasi dan pasukannya serta memberikan inspirasi ke arah mencapai tahap kejutuan *outcome* yang positif para pekerja dan ahli-ahli pasukan yang seterusnya mampu mencetuskan semangat kesungguhan serta kepuasan bekerja para pekerjanya.

Bagi PTD pula, ciri-ciri kepimpinan seperti ini adalah amat relevan dan sesuai kepada keperibadian seseorang PTD kerana sebagai seorang pengurus dalam sektor Perkhidmatan Awam, peranan untuk memberi inspirasi dan motivasi kepada para pekerja adalah amat penting terutama dalam situasi Perkhidmatan Awam yang sering dihipit pelbagai isu melibatkan prestasi perkhidmatan yang diberikan oleh para penjawat awam. Pemimpin yang transformasi ini perlu menguruskan dilema yang melanda ini dengan cermat dan bijaksana bagi membolehkan setiap *stakeholder* mendapat perhatian dan kepuasan yang sewajarnya.

5.2 Limitasi Dan Cadangan Kajian Akan Datang

Kajian ini memerlukan beberapa aplikasi yang praktikal terutama dalam pembangunan personaliti yang memerlukan penelitian terhadap setiap soalan yang dikeluarkan. Analisis yang praktikal dan mendalam memerlukan satu tempoh masa yang panjang dan perlu dianalisis secara lebih teknikal. Oleh itu, limitasi dalam kajian ini adalah melibatkan tempoh masa menjalankan kajian dan juga kepakaran dalam menganalisis SPSS ini bagi memberikan hasil yang lebih baik.

Memandangkan kajian ini merupakan kajian sosial yang tidak mempunyai gaya yang spesifik, setiap kajian yang diteliti juga memberikan gaya penulisan yang berbeza. Halangan yang dihadapi oleh pengkaji juga adalah berkenaan pendedahan kepada gaya penulisan menggunakan satu format dan formula yang lebih berkesan menerusi garis panduan yang khusus kepada penulisan yang mampu memberikan idea dan gambaran penulisan yang dibuat.

Rujukan yang dibuat terhadap gaya penulisan karya-karya sebelum ini adalah tidak terlalu tepat bagi memberikan idea penulisan yang terbaik malah ia juga menjadikan pengkaji untuk cenderung kepada gaya penulisan yang sama berbanding gaya yang sebenarnya menerusi garis panduan khusus yang dikeluarkan.

Seterusnya, bagi mendapatkan hasil yang lebih baik, dicadangkan untuk kajian akan datang mampu mengambil kira lebih terperinci setiap elemen atau dimensi personaliti dalam model *Big Five Personality* ini. Kajian lebih terperinci terhadap dimensi-dimensi tersebut lebih memberikan impak dan objektif kepada kajian kerana nilai personaliti sebenar adalah terbitan daripada nilai elemen-elemen dimensi tersebut.

Selain itu, kajian terhadap Keberkesanan Pasukan perlu dilaksanakan juga terhadap faktor-faktor bukan manusia seperti peralatan dan juga prosedur atau peraturan-peraturan yang juga turut disebut oleh Robbins (2011) dalam Model Keberkesanan Pasukan. Daripada Ujian Regresi dapat dikenal pasti bahawa kajian ini hanya memberikan gambaran sebanyak 49.4% sahaja daripada keseluruhan Model Keberkesanan Pasukan tersebut dan masih terdapat sebanyak 50.6% faktor-faktor lain yang belum diterokai dalam kajian ini.

Oleh itu, kajian-kajian akan datang perlu meneliti kedua-dua faktor sama ada faktor dalaman mahupun luaran dalam aspek keberkesanan pasukan ini supaya kekuatan sebenar model tersebut akan dapat diterjemahkan dalam bentuk analisis semasa terhadap pelbagai kelompok atau kumpulan kajian.

5.3 Kesimpulan Dan Sumbangan

Secara kesimpulannya dapat dinyatakan bahawa kajian ini telah berjaya menganalisis secara empirikal faktor-faktor personaliti dan kepimpinan dalam kumpulan Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 menerusi rujukan Model Keberkesanan Pasukan dari Robbins (2011).

Hasil kajian ini akan dapat membantu pihak-pihak berkepentingan seperti Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Kementerian-Kementerian dalam merangka laluan kerjaya dan juga latihan-latihan yang sesuai dibekalkan kepada PTD Gred M41 bagi mencapai objektif organisasi dengan lebih berkesan.

Proses pembangunan modal insan atau sumber manusia akan lebih terarah dan objektif menerusi kajian-kajian ilmiah seperti ini bagi memastikan skim Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik khususnya dan Perkhidmatan Awam umumnya dapat dijana dan dibangunkan dengan lebih berkesan dan bijaksana di masa akan datang.

Selain itu, kajian ini juga telah memperkukuhkan lagi penemuan oleh pangkaji-pengkaji lepas yang turut mengkaji keberkesanan pasukan ini terutamanya model yang menjadi rujukan dalam kajian ini iaitu Model Keberkesanan Pasukan oleh Robbins (2011). Kajian ini secara empirikal telah berjaya membuktikan model tersebut turut relevan dan realistik untuk diguna pakai dalam kumpulan PTD Gred M41 bagi Perkhidmatan Awam Persekutuan di Malaysia.

Pada keseluruhannya, kajian ini telah berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan pada permulaan kajian iaitu untuk menentukan hubungan faktor personaliti terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41. Objektif ini telah dapat mengukuhkan lagi Model Keberkesanan Pasukan tersebut dan ia boleh digunakan untuk pembangunan skim Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik untuk masa-masa akan datang.

Di samping itu, objektif seterusnya juga telah dicapai dengan jayanya iaitu menentukan hubungan faktor kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41 malah turut mencapai objektif kajian ketiga iaitu menentukan pengaruh personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41. Kajian ini telah dapat membuktikan bahawa personaliti dan kepimpinan memainkan peranan penting dalam keberkesanan pasukan bagi PTD Gred M41 menerusi analisis-analisis yang telah dijalankan. Oleh itu, kajian ini telah berjaya mencapai matlamat akhirnya dengan memenuhi setiap objektif yang telah ditetapkan dan diharapkan hasil kajian ini mampu meningkatkan prestasi para PTD dalam kerjasama berpasukan pada masa-masa akan datang.

Rujukan:

- Ahmad W., Wan Najwa Arifah (2011). *The Moderating Effect Of Educational Achievement On The Relationship Between Personality And Leadership Indifference*. Master Of Human Resource Management, College Of Business. Universiti Utara Malaysia.
- Alice H. Eagly. (1969). *Leadership Style and Role Differentiation as Determinants of Group Effectiveness*. 509-524.
- Barrick R. Murray & Micheal K. Mount. (1991, March). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. Personnel Psychology.
- Bass M. Bernard. (1998). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. U.S.A.: Sage Publication Ltd.
- Birgit Schyns, Tina Kiefer, Rudolf Kerschreiter & Alex Tymon (2011). *Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference*. Academy of Management Learning and Education Vol.10, 397-408.
- Bruck S. Carly & Allen D. Tammy. (2003, December). *The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behaviour & Work-Family Conflict*. Journal Of Vocational Behaviour.
- Burns M. John (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chou Huey-Wen & Yeh Ying-Jung (2005). *Team Composition and Learning Behaviors in Cross-Functional Teams*. Social Behavior and Personality Vol. 33, 391-402.

- Chua Yan Piaw (2011). *Kaedah Penyelidikan Edisi Kedua*. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Davis J. Newsom (1971). *Elementary Survey Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dess G. Gregory (1993). *Strategic Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Dionne D. Shelley, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater & William D. Spangler (2004). *Transformational Leadership and Team Performance*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 17, 177-193.
- Elaine M. Wong, Margaret E. Ormiston & Philip E. Tetlock (2011). *The Effect of Top Management Team Integrative Complexity And Decentralized Decision Making on Corporate Social Performance*. *Academy of Management Journal*, 1207-1228.
- George M. Jennifer (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. *Human Relation* Vol. 53, 1027-1055.
- Gregory R. Berry (2011). *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams*. *Journal of Business Communication* Vol. 48, 186-206.
- Hair J. E., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black W. C. (1998). *Multivariate data analysis. (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harvey H. John, Jerry Suls & David P. James. (1995). *Personality and Coping: Three Generation of Research*. *Journal Of Personality*.
- Helen M. Williams, Sharon K. Parker & Nick Turner (2010). *Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership and Team Composition*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol. 83, 301-324.

- Hirschfeld R. Robert, Mark H. Jordan, Christopher H. Thomas & Hubert S. Field (2008). *Observed Leadership Potential of Personnel in a Team Setting: Big Five Traits and Proximal Factors as Predictors*. International Journal of Selection and Assessment Vol. 16, 385-402.
- Hsieh Kaifeng Yang & Jun Yi (2007). *Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model*. Public Administration Review, 861-879.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, M. (2011).
- Johari, Nor Azmi. (2004). *A Study Of Team Effectiveness In The Police Department For The District Of Kangar, Perlis*. Degree Masters Of Science, Academic Affairs Department. Universiti Utara Malaysia.
- John P. Oliver & Srivastava Sanjay (1999). *The Big-Five Traits Taxonomy: History, Measurement, & Theoretical Perspectives*. Handbook of Personality: Theory and Research (2nd ed). New York: Guilford Press.
- Kenis Izzettin (1978). *Leadership Behavior, Subordinate Personality and Satisfaction With Supervision*. The Journal of Psychology , 99-107.
- Koh W. L., Steers R. M., & Terborg J. R. (1995). *The Effects Of Transformational Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore*. Journal of Organizational Development, 16, 319-333.
- MAPPA, M. P. (2010). Majlis Perdana Perkhidmatan Awam (MAPPA).
- Martin Elaine Russo. (2006). *Team Effectiveness in Academic Medical Libraries: A Multiple Case Study*. J Med Libr Assoc Vol. 94, 271-278.

- Matthew L. Jensen, Paul Benjamin Lowry, Judee K. Burgoon & Jay F. Nunamaker Jr. (2010). *Technology Dominance in Complex Decision Making: The Case of Aided Credibility Assessment*. *Journal of Management Information System*, 175-201.
- Model Baru Ekonomi, U. P. (2011). *Model Baru Ekonomi 2011*, Bab 4: Transformasi Sektor Awam.
- Modrick A. John. (1986). *Team Performance And Training*. Human Productivity Enhancement: Training and Human Factors In System Design. New York, NY: Praeger.
- Morgan V. Robert & Krejcie W. Daryle. (1970). *Determining Sample Size For Research Activities*. Education And Psychological Measurement.
- Nair Srivastava Nivedita & Shreekumar K. (2010). *Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour*. *The Indian Journal of Industrial Relation* Vol. 46, 313-325.
- Nord E. Douglas & Durand R. Walter (1976). *Perceived Leader Behavior as a Function of Personality Characteristics of Supervisors and Subordinates*. *Academy of Management Journal* Vol.19, 427-437.
- Pawar S. Badrinarayan. (2003). *Central Conceptual Issues In Transformational Leadership Research*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss: 7, pp.397 - 406. MCB UP Ltd.
- Prilleltensky Isaac (2000). *Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interest and Power Among Citizens, Workers and Leaders*. *Ethics and Behavior* Vol. 10, 139-158.

- Randel D. de Jong, Stephanie A. Bouhuys & John C. Barnhoorn (1999). *Personality, Self-Efficacy and Functioning in Management Teams: A Contribution to Validation*. International Journal of Selection and Assessment Vol. 7, 46-49.
- Raynor, DA., Levin H., (2009). *Associations Between The Five-Factor Model of Personality And Health Behaviors Among College Students*.
- Rebecca J. Slotegraaf & Kwaku Atauhene-Gima. (2011). *Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes*. Journal of Marketing Vol. 75, 96-108.
- Robbins P. Judge & Stephen A. Timothy (2011). *Organizational Behavior 14th Edition*. Pearson Education Limited.
- Roberto A. David & Garvin A. Micheal (2001). *What You Don't Know About Making Decision*. Harvard Business Review, 108-115.
- Rozi Mohd Ibtisam Hayati (2010, May). *The Influences Of Transformational Leadership And Big Five Personality Traits Towards Individual's Job Performance*. Master Of Business Administration, Universiti Utara Malaysia.
- Tichy N. & Devanna M. A. (1998). *The Transformational Leader*. U.S.A.: John Wiley & Sons Incorporation.
- Tricia Varvel, Stephanie G. Adams, Shelby J. Pridie & Bianey C. Ruiz Ulloa (2004). *Team Effectiveness and Individual Myers-Briggs Personality Dimensions*. Journal of Management in Engineering, 141-146.

West A. Micheal, Carol S. Borrill, Jeremy F. Dowson, Felix Broadbeck, David A.

Shapiro & Bob Haward (2003). *Leadership Clarity and Team Innovation In Health Care*. The Leadership Quarterly Vol. 14, 393-410.

Zhong Chen-Bo (2011). *The Ethical Dangers of Deliberate Decision Making*.

Administrative Science Quarterly Vol.56, 1-25.



**KOLEJ PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (UUM) DAN
INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN) BUKIT KIARA**

BORANG SOAL SELIDIK

**“PENGARUH PERSONALITI DAN KEPIMPINAN TERHADAP
KEBERKESANAN PASUKAN PTD DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN”**

UNTUK TUJUAN PEMBELAJARAN SAHAJA

Salam sejahtera,

Tuan/puan yang dihormati,

Anda telah terpilih untuk menjadi responden bagi kajian penyelidikan sepertimana tajuk di atas. Penyelidikan ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklum balas berkaitan dengan pembolehubah yang dikaji di dalam kajian ini. Ianya juga bertujuan untuk mempelajari data analisis bagi program Sarjana Sains (Pengurusan) di bawah seliaan Dr. Cheng Wei Hin. Segala maklumat yang diberi akan dirahsiakan dan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata. Tiada jawapan yang betul atau salah di dalam soal selidik kajian ini. Justeru, anda berhak memilih jawapan mengikut kesesuaian dan keikhlasan diri anda sendiri. **KEJUJURAN dan KEIHKLASAN** anda untuk menjawab soal selidik ini amatlah dihargai. Sila kembalikan soal selidik yang telah dijawab. Kerjasama tuan/puan meluangkan masa menjawab soal selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT

811256

Sarjana Sains Pengurusan

UUM/INTAN

*Borang soal selidik ini mengandungi 8 halaman bercetak. Mohon tuan/puan untuk menjawab **KESEMUA** soalan yang diberikan.*

BAHAGIAN A : PERSONAL DETAILS:

MAKLUMAT PERIBADI:

1. Gender (*Jantina*): Male (*Lelaki*) Female (*Perempuan*)

2. Race (*Bangsa*): Malay (*Melayu*) Chinese (*Cina*)
 Indian (*India*) Others (*Iain-lain*)

3. Age (*Umur*): 20-24 25 -29
 [years (*tahun*)] 30-35 >35

4. Ministry (*Kementerian*):

5. Year of service (*Tempoh berkhidmat*): 1-2 2-3
 [years (*tahun*)] 3-4 >4

Sila Tanda Bulatkan Pada Skala Jawapan Yang Disediakan

1 = SD [Strongly Disagree (Sangat Tidak Setuju)]

2 = DA [Disagree (tidak Setuju)]

3 = NU [Neutral (Berkecuali)]

4 = AG [Agree (Setuju)]

5 = SA [Strongly Agree (Sangat Setuju)]

BAHAGIAN B: PERSONALITY (PERSONALITI)

	SD	DA	NU	AG	SA
6. I am not talkative. <i>Saya tidak banyak bercakap.</i>	1	2	3	4	5
7. I tend to find fault with others. <i>Saya cenderung untuk mencari kesalahan orang lain.</i>	1	2	3	4	5
8. I am not done a job thoroughly. <i>Saya tidak melakukan kerja secara menyeluruh.</i>	1	2	3	4	5
9. I am always depressed. <i>Saya kerap mengalami kemurungan.</i>	1	2	3	4	5
10. I am always comes up with new ideas. <i>Saya adalah seorang yang sentiasa membawa idea-idea baru.</i>	1	2	3	4	5
11. I am unhelpful and selfish with others. <i>Saya akan lebih memberi perhatian kepada diri sendiri daripada membantu orang lain.</i>	1	2	3	4	5
12. I can be somewhat careless. <i>Saya boleh dikatakan seorang yang agak cuai.</i>	1	2	3	4	5
13. I cannot handle stress well. <i>Saya tidak boleh menangani tekanan dengan baik.</i>	1	2	3	4	5
14. I am curious about many different things. <i>Saya ingin tahu pelbagai perkara yang berbeza.</i>	1	2	3	4	5
15. I am full of energy. <i>Saya seorang yang penuh bertenaga.</i>	1	2	3	4	5
16. I tend to start quarrels with others. <i>Saya cenderung untuk memulakan pertengkaran dengan orang lain.</i>	1	2	3	4	5
17. I am unreliable worker. <i>Saya adalah seorang pekerja yang tidak boleh diharapkan.</i>	1	2	3	4	5

Lampiran 1

	SD	DA	NU	AG	SA
18. I can be tense. <i>Saya boleh dikatakan seorang yang sukar mengawal emosi yang boleh membawa situasi ketegangan.</i>	1	2	3	4	5
19. I am genius, a deep thinker. <i>Saya seorang yang bijak, berfikir secara mendalam.</i>	1	2	3	4	5
20. I do not generate a lot of enthusiasm. <i>Saya tidak mempunyai banyak minat.</i>	1	2	3	4	5
21. I do not have a forgiving nature. <i>Saya tidak memiliki sifat pemaaf.</i>	1	2	3	4	5
22. I tend to be disorganized. <i>Saya cenderung untuk menjadi tidak teratur.</i>	1	2	3	4	5
23. I am worries a lot. <i>Saya seorang yang mudah risau.</i>	1	2	3	4	5
24. I have a passive imagination. <i>Saya memiliki imaginasi yang pasif.</i>	1	2	3	4	5
25. I tend to be quiet. <i>Saya cenderung untuk berdiam diri.</i>	1	2	3	4	5
26. I am generally trusting. <i>Saya pada umumnya seorang yang boleh dipercayai.</i>	1	2	3	4	5
27. I am emotionally not stable, easily upset. <i>Saya mempunyai emosi yang tidak stabil iaitu mudah sedih.</i>	1	2	3	4	5
28. I am not inventive. <i>Saya tidak pandai mencipta sesuatu yang baru.</i>	1	2	3	4	5
29. I do not have assertive personality. <i>Saya tidak memiliki keperibadian yang tegas.</i>	1	2	3	4	5
30. I cannot be aloof. <i>Saya akan merasa kurang senang jika bersendirian.</i>	1	2	3	4	5
31. I am not perseveres until the task is finished. <i>Saya tidak tabah sehingga tugas selesai.</i>	1	2	3	4	5
32. I can be moody. <i>Perasaan (mood) saya sentiasa berubah-ubah.</i>	1	2	3	4	5
33. I am values artistic, aesthetic experiences. <i>Saya menghargai nilai-nilai seni, pengalaman estetika.</i>	1	2	3	4	5
34. Sometimes I am shy, inhibited. <i>Saya kadang-kadang seorang yang pemalu.</i>	1	2	3	4	5
35. I do not considerate to almost everyone. <i>Saya tidak bertimbangrasa terhadap kebanyakan orang.</i>	1	2	3	4	5

Lampiran 1

	SD	DA	NU	AG	SA
36. I do things inefficiently. <i>Saya melakukan sesuatu perkara dengan tidak cekap.</i>	1	2	3	4	5
37. I remain calm in tense situations. <i>Saya tetap tenang dalam situasi yang tegang.</i>	1	2	3	4	5
38. I prefer work that is not routine. <i>Saya lebih suka pekerjaan yang tidak rutin.</i>	1	2	3	4	5
39. I am not outgoing, not sociable. <i>Saya bukan seorang yang peramah.</i>	1	2	3	4	5
40. Sometimes I am rude to others. <i>Kadang-kadang saya bersikap kasar kepada orang lain.</i>	1	2	3	4	5
41. I am always makes plans but not follow through with them. <i>Saya sentiasa membuat perancangan yang tidak saya ikuti.</i>	1	2	3	4	5
42. I can get nervous easily. <i>Saya mudah mengalami kegugupan.</i>	1	2	3	4	5
43. I like to uncooperative with others. <i>Saya kurang selesa bekerjasama dengan orang lain.</i>	1	2	3	4	5
44. I am easily distracted. <i>Saya mudah terpengaruh.</i>	1	2	3	4	5
45. I am not sophisticated in art, music or literature. <i>Saya tidak selari dengan perkembangan seni, muzik dan sastera.</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: LEADERSHIP (KEPIMPINAN)

	SD	DA	NU	AG	SA
46. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate. <i>Saya akan memeriksa semula cadangan yang kritikal untuk memastikan sama ada ia adalah sesuai.</i>	1	2	3	4	5
47. I talk about his/her most important values or believe. <i>Saya memperbincangkan tentang nilai-nilai dan kepercayaan yang paling penting.</i>	1	2	3	4	5
48. I seek differing perspective when solving problems. <i>Saya menilai dari pelbagai perspektif apabila menyelesaikan masalah.</i>	1	2	3	4	5
49. I talk optimistically about the future. <i>Saya bersikap terbuka tentang masa hadapan.</i>	1	2	3	4	5

Lampiran 1

	SD	DA	NU	AG	SA
50. I talk enthusiastically about what need to be accomplished. <i>Saya bercakap dengan penuh minat tentang apa yang perlu dilaksanakan.</i>	1	2	3	4	5
51. I specify the importance of having a strong sense of purpose. <i>Saya menyatakan kepentingan tentang mempunyai satu tujuan yang kukuh.</i>	1	2	3	4	5
52. I consider the moral and ethical consequences of decision made. <i>Saya mengambil kira aspek moral dan etika apabila membuat keputusan.</i>	1	2	3	4	5
53. I spend time teaching and coaching subordinate. <i>Saya meluangkan masa mengajar dan melatih pekerja.</i>	1	2	3	4	5
54. I do beyond self-interest for the good of employee. <i>Saya membuat lebih dari kepentingan diri demi kebaikan pekerja.</i>	1	2	3	4	5
55. I act in ways that build others respect. <i>Saya bertindak untuk membina rasa hormat di kalangan orang lain.</i>	1	2	3	4	5
56. I display a sense of power and confidence. <i>Saya mempamerkan kekuasaan dan keyakinan.</i>	1	2	3	4	5
57. I articulate a compelling vision of the future. <i>Saya menekankan aspek wawasan untuk masa depan.</i>	1	2	3	4	5
58. I consider others as having different needs, abilities and aspirations. <i>Saya menganggap orang lain mempunyai keperluan, abiliti dan aspirasi yang berbeza.</i>	1	2	3	4	5
59. I get others to look at problems from many different angles. <i>Saya melatih orang lain untuk melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.</i>	1	2	3	4	5
60. I help others to develop their strength. <i>Saya membantu orang lain untuk menaikkan semangat dan kekuatan mereka.</i>	1	2	3	4	5
61. I suggest a new ways of looking at how to complete task. <i>Saya mencadangkan kaedah baru bagaimana untuk melengkapkan tugas.</i>	1	2	3	4	5
62. I express confidence that goals will be achieved. <i>Saya memberi keyakinan tentang objektif yang akan dicapai.</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D: TEAM EFFECTIVENESS (KEBERKESANAN PASUKAN)

	SD	DA	NU	AG	SA
My Task Assignment is:					
<i>Tugasan saya adalah:</i>					
63. In writing. <i>Dalam penulisan.</i>	1	2	3	4	5
64. Stated in specifics. <i>Dinyatakan dengan khusus.</i>	1	2	3	4	5
65. With clear objective. <i>Dengan objektif yang jelas.</i>	1	2	3	4	5
66. Subject to review. <i>Tertakluk kepada semakan semula.</i>	1	2	3	4	5
My Team Leader:					
<i>Ketua Pasukan saya:</i>					
67. Coordinate the team tasks. <i>Menyelaras tugas-tugas pasukan.</i>	1	2	3	4	5
68. Knows his job well. <i>Tahu tugasannya dengan baik.</i>	1	2	3	4	5
69. Regularly meets for group's decisions. <i>Sentiasa bermesyuarat untuk membuat keputusan kumpulan.</i>	1	2	3	4	5
70. Leads by example. <i>Kepimpinan melalui teladan.</i>	1	2	3	4	5
My Team Members are:					
<i>Rakan sepasukan saya adalah:</i>					
71. Alert all the time about the team's responsibility. <i>Sentiasa peka sepanjang masa tentang tanggungjawab pasukan.</i>	1	2	3	4	5
72. Open to suggestions and criticisms. <i>Terbuka kepada cadangan dan kritikan.</i>	1	2	3	4	5
73. Dedicated to the team's objectives. <i>Dedikasi terhadap objektif pasukan.</i>	1	2	3	4	5
74. Helpful in so far as the team could benefit. <i>Membantu seboleh mungkin demi manfaat pasukan.</i>	1	2	3	4	5

Lampiran 1

	SD	DA	NU	AG	SA
My team is:					
<i>Pasukan saya adalah:</i>					
75. Focused on objectives all the time. <i>Menumpukan kepada objektif pada setiap masa.</i>	1	2	3	4	5
76. Well-staffed with co-workers of calibre. <i>Dikendalikan dengan baik bersama rakan sekerja yang berkaliber.</i>	1	2	3	4	5
77. Professional in most respects. <i>Profesional dalam kebanyakan aspek.</i>	1	2	3	4	5
78. Resolved in time of crisis. <i>Diselesaikan walaupun dalam waktu krisis.</i>	1	2	3	4	5
79. Closely-knit as a unit. <i>Hubungan yang rapat sebagai satu unit.</i>	1	2	3	4	5

Your attention and cooperation to answer this questionnaire is much appreciated and preceded with sincere thanks.

Segala perhatian dan kerjasama tuan/puan untuk menjawab soal selidik ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.



INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION
Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
Public Service Department Malaysia
Jalan Bukit Kiara
50480 Kuala Lumpur
MALAYSIA
Tel : +60(3) 2084 7777
Web : www.intanbk.intan.my



Fail No: INTAN:5/5/100-6/2(11)
Tarikh:
Tel: 03-20847321
Faks: 03-20847471
E-mel: hohsinhung@intanbk.intan.my

Pegawai yang Bertanggungjawab.

Tuan/Puan,

PERMOHONAN UNTUK PENGEDARAN BORANG SOAL SELIDIK BAGI MELAKSANAKAN KAJIAN

Adalah dengan segala hormatnya perkara di atas dirujuk.


2. Untuk makluman tuan/puan, salah seorang pelajar Sarjana Sains Pengurusan Sesi 2012, INTAN/UUM pada masa ini iaitu **ENCIK WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT, 830111-03-5023** sedang menjalankan kajian berbentuk tesis bagi memenuhi disertasi keperluan untuk penganugerahan Sarjana Sains Pengurusan 2012.

3. Sehubungan dengan itu, pejabat ini memohon kebenaran daripada tuan/puan supaya membenarkan peserta berkenaan untuk mengedarkan **borang soal selidik** beliau kepada **semua pegawai dan kakitangan kementerian/ jabatan** tuan/puan.

4. Segala data yang diperlukan boleh dikemukakan terus kepada pelajar terbabit, **ENCIK WAN KHAIRI BIN WAN HAMAT (Hp: 0193829043)**. Pelajar ini akan berurusan secara terus dengan pihak tuan/puan setelah kebenaran permohonan data ini diluluskan.

Pohon kelulusan dan kerjasama daripada pihak tuan/puan untuk permohonan bantuan ini. Didahulukan dengan ucapan terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"


(HO HSIN HUNG)
Penolong Pengarah
Pusat Pengembangan Pengetahuan
b.p. Pengarah
Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia



MAKLUMAT KAJIAN

TAJUK: Pengaruh Personaliti dan Kepimpinan Terhadap Keberkesanan Pasukan PTD Gred M41.

OBJEKTIF KAJIAN:

- i. Untuk menentukan hubungan faktor personaliti terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41;
- ii. Untuk menentukan hubungan faktor kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41; dan
- iii. Untuk menentukan pengaruh personaliti dan kepimpinan terhadap keberkesanan pasukan PTD Gred M41.

KUMPULAN SASAR:

Kajian ini adalah memfokuskan kepada Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) Gred M41 yang terlibat secara langsung dalam kerja berpasukan di pelbagai peringkat sama ada peringkat Unit, Jabatan, Kementerian, antara Kementerian mahupun peringkat Kebangsaan dan Antarabangsa.

TEMPOH KUTIPAN DATA: 30 hari.

i. UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN

a. Personaliti

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	283	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	283	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
6.not talkative	2.59	.972	283
7.find fault with others	2.01	.803	283
8.not done a job thoroughly	1.78	.804	283
9.always depressed	1.66	.589	283
10.new ideas	3.63	.753	283
11.unhelpful & selfish	1.80	.810	283
12.somewhat careless	2.29	1.029	283
13.handle stress	1.73	.607	283
14.curious about many different things	4.18	.633	283
15.full of energy	4.03	.630	283
16.start quarrels	1.63	.565	283
17.unreliable worker	1.44	.497	283
18.can be tense	1.99	.627	283
19.genius	3.64	.708	283

Lampiran 3

20.generate a lot of enthusiasm	2.22	.936	283
21.forgiving nature	1.61	.617	283
22.disorganized	2.04	.884	283
23.worries a lot	2.76	1.085	283
24.passive imagination	2.20	.808	283
25.tend to be quiet	2.61	.940	283
26.generally trusting	3.99	.899	283
27.emotionally not stable	2.08	.869	283
28.not inventive	2.59	.868	283
29.assertive personality	2.55	.334	283
30.cannot be aloof	2.90	1.145	283
31.not perseveres	2.71	1.263	283
32.moody	2.35	.924	283
33.values artistic	3.72	.651	283
34.shy	3.39	.898	283
35.not considerate	1.77	.612	283
36.inefficiently	1.82	.909	283
37.remain calm	3.81	.883	283
38.not routine	3.43	.703	283
39.not outgoing	2.03	.704	283
40.rude	2.33	1.109	283
41.plans	2.67	1.038	283
42.nervous	2.73	.970	283
43.uncooperative	1.86	.820	283
44.easily distracted	2.35	1.076	283
not sophisticated	2.68	.995	283

b. Kepimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	283	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	283	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
re-examine critical assumptions	4.16	.505	283
most important values or believe	4.07	.606	283
differing perspective	4.37	.558	283
optimistically	4.36	.481	283
enthusiastically	4.23	.467	283
specify	4.06	.526	283
ethical consequences	4.12	.508	283
teaching and coaching	3.94	.568	283
do beyond	3.86	.797	283
respect	4.29	.499	283
power and confidence	3.63	.739	283
compelling	4.00	.549	283
consider	4.33	.542	283
problems	4.14	.485	283
develop strength	4.33	.541	283

suggest a new ways	4.01	.704	283
express confidence	4.21	.486	283

c. Keberkesanan Pasukan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	283	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	283	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
writing	4.03	.729	283
specifics	4.21	.665	283
objective	4.21	.716	283
review	4.01	.674	283
coordinate	4.18	.601	283
job	4.19	.590	283
meets	4.12	.724	283
leads	4.23	.609	283
Alert	4.02	.529	283
Open	3.94	.556	283
Dedicated	4.02	.449	283
Helpful	4.08	.462	283
Focused	4.10	.510	283

Lampiran 3

calibre	4.23	.504	283
Professional	4.11	.582	283
Resolved	4.16	.423	283
unit	4.37	.553	283

i. UJIAN NORMALITI

a. Personaliti

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IVpersonality	283	100.0%	0	.0%	283	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
IVpersonality	Mean	2.5450	.01983
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	2.5060	
	Upper Bound	2.5840	
	5% Trimmed Mean	2.5396	
	Median	2.5825	
	Variance	.111	
	Std. Deviation	.33355	
	Minimum	1.88	
	Maximum	3.33	
	Range	1.46	
	Interquartile Range	.43	
	Skewness	.087	.145
	Kurtosis	.116	.289

b. Kepimpinan

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IVleadership	283	100.0%	0	.0%	283	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
IVleadership	Mean	4.1241	.01989
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4.0849	
		Upper Bound 4.1632	
	5% Trimmed Mean	4.1006	
	Median	4.0000	
	Variance	.112	
	Std. Deviation	.33466	
	Minimum	3.76	
	Maximum	4.94	
	Range	1.18	
	Interquartile Range	.35	
	Skewness	1.262	.145
	Kurtosis	.361	.289

c. Keberkesanan Pasukan

Case Processing Summary

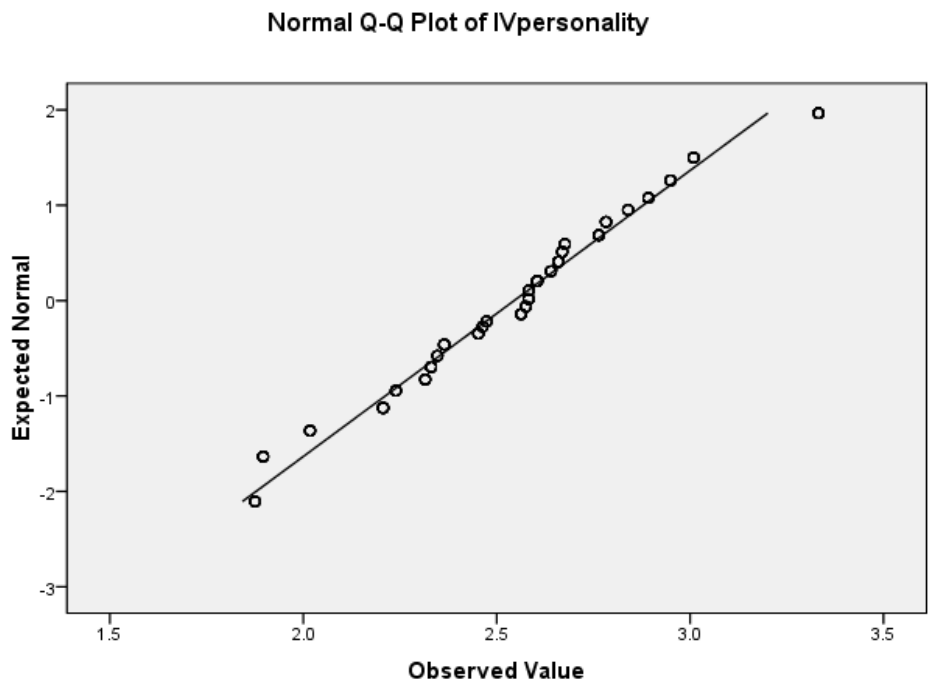
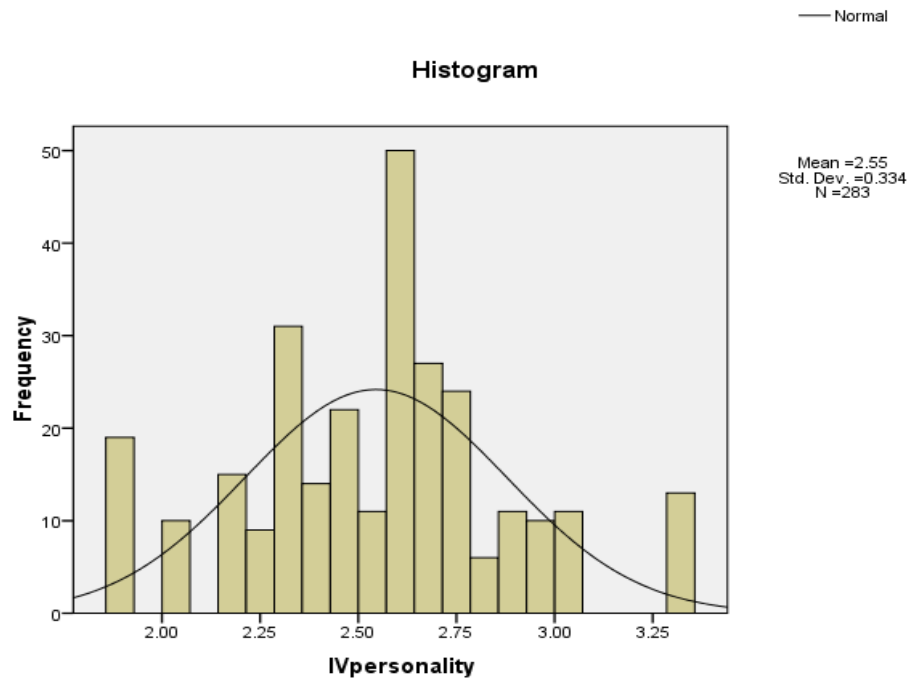
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DVteam	283	100.0%	0	.0%	283	100.0%

Descriptives

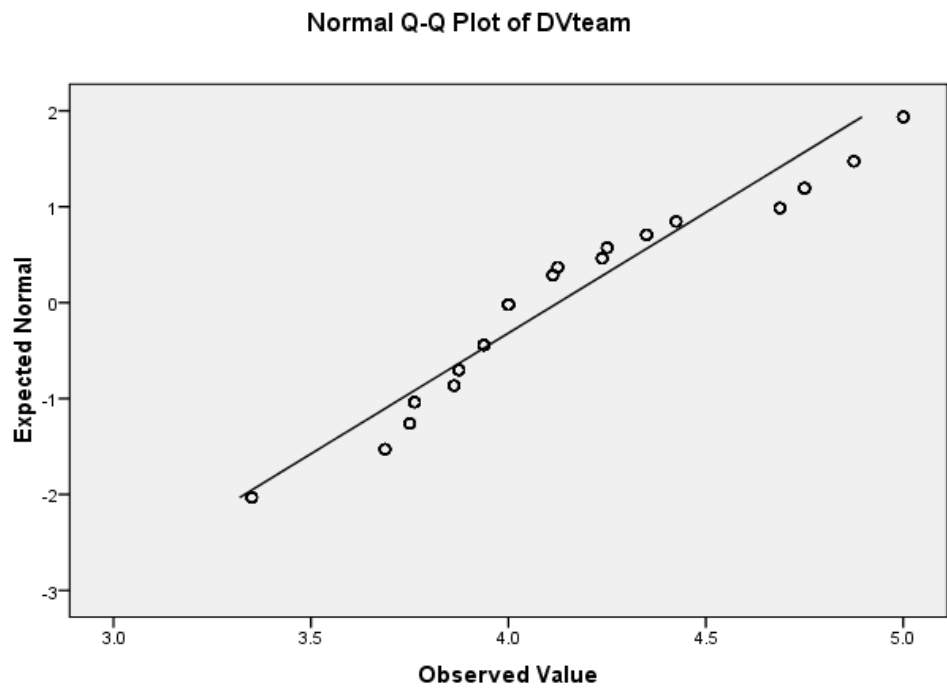
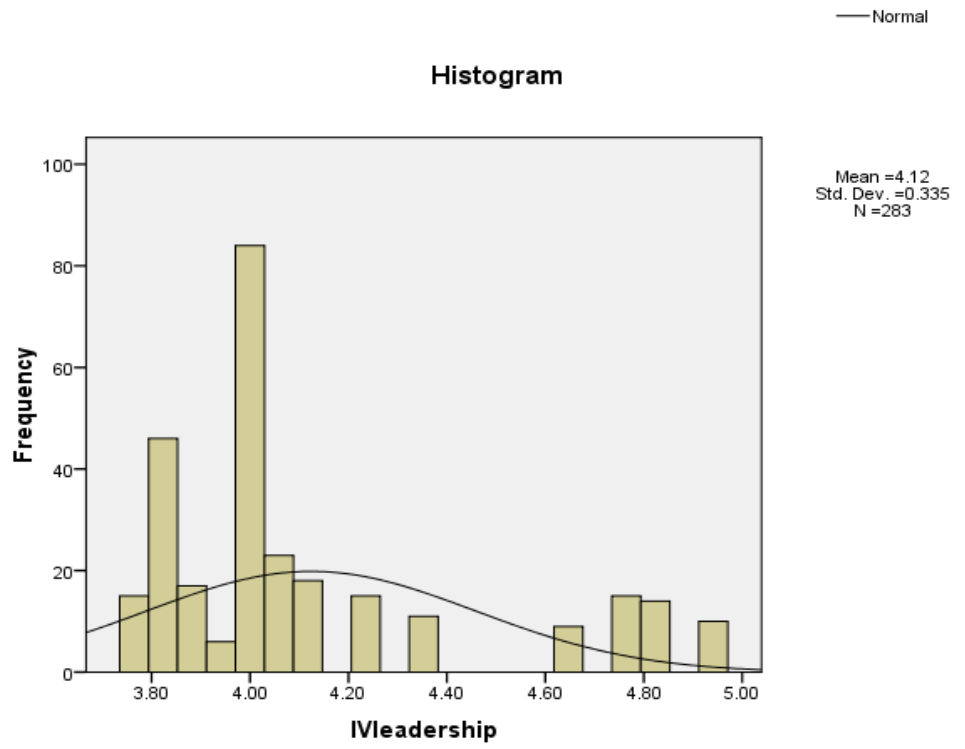
		Statistic	Std. Error
DVteam	Mean	4.1263	.02362
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4.0798	
	Upper Bound	4.1728	
	5% Trimmed Mean	4.1168	
	Median	4.0000	
	Variance	.158	
	Std. Deviation	.39738	
	Minimum	3.35	
	Maximum	5.00	
	Range	1.65	
	Interquartile Range	.47	
	Skewness	.663	.145
	Kurtosis	-.095	.289

ii. UJIAN LINEARITI

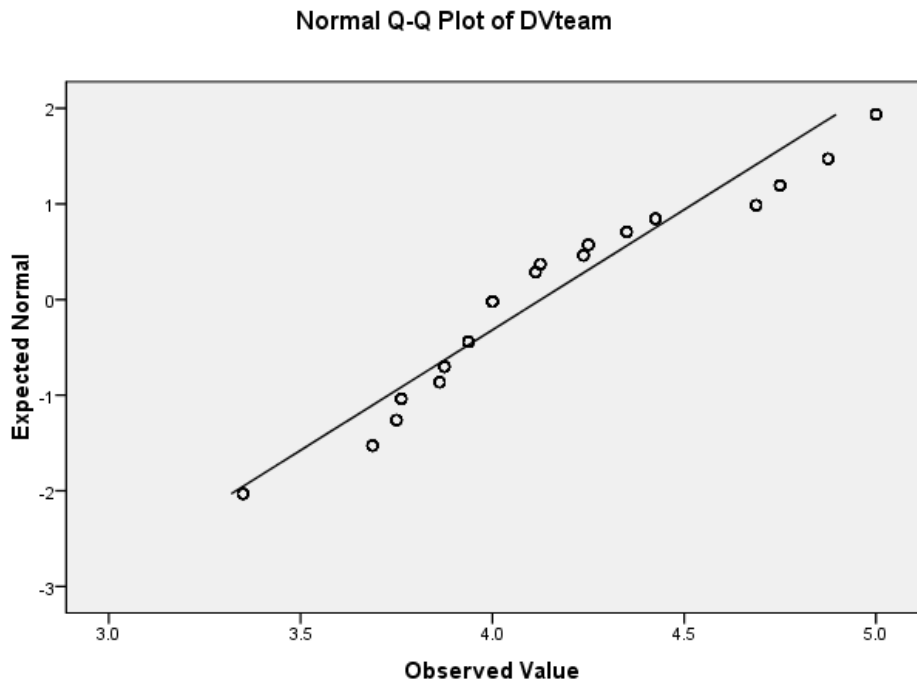
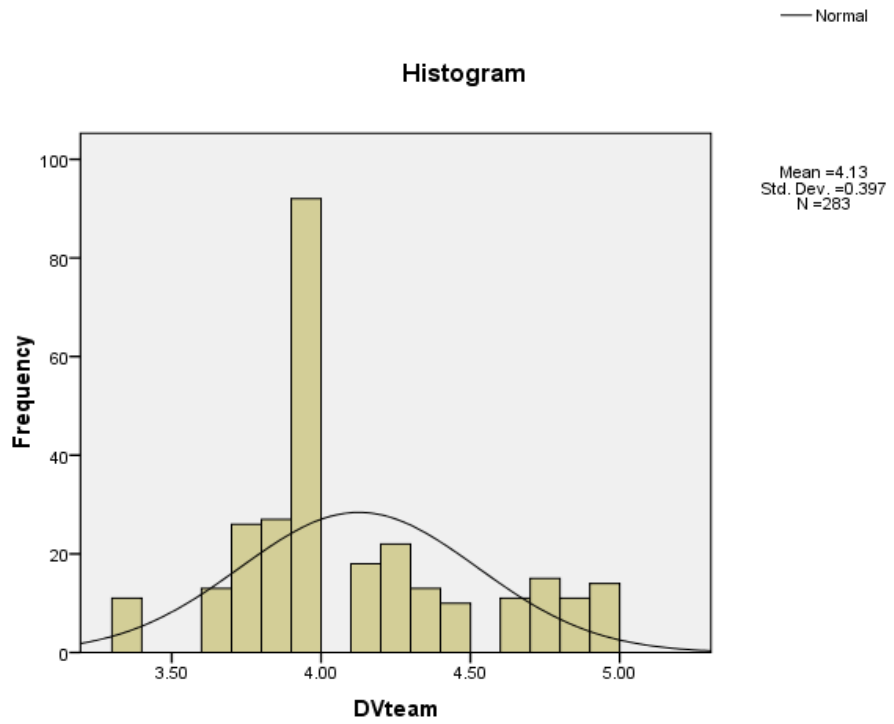
a. Personaliti



b. Kepimpinan



c. Keberkesanan Pasukan



i. UJIAN KORELASI

a. Personaliti vs Keberkesanan Pasukan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IVpersonality	2.5450	.33355	283
DVteam	4.1263	.39738	283

Correlations

		IVpersonality	DVteam
IVpersonality	Pearson Correlation	1	-.284**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	283	283
DVteam	Pearson Correlation	-.284**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	283	283

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Kepimpinan vs Keberkesanan Pasukan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DVteam	4.1263	.39738	283
IVleadership	4.1241	.33466	283

Correlations

		DVteam	IVleadership
DVteam	Pearson Correlation	1	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	283	283
IVleadership	Pearson Correlation	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	283	283

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

i. UJIAN REGRESI

a. Personaliti, Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.494	.490	.28381

a. Predictors: (Constant), IVleadership, IVpersonality

b. Dependent Variable: DVteam

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.977	2	10.988	136.419	.000 ^a
	Residual	22.554	280	.081		
	Total	44.531	282			

a. Predictors: (Constant), IVleadership, IVpersonality

b. Dependent Variable: DVteam

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.887	.301		2.948	.003
	IVpersonality	-.049	.054	-.041	-.904	.367
	IVleadership	.816	.054	.687	15.110	.000

a. Dependent Variable: DVteam

b. *Extroversion, Neurotisme, Agreeableness, Openness, Conscientiousness, Kepimpinan dan Keberkesanan Pasukan.*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.550	.26669

a. Predictors: (Constant), Conscientiousness, Openness, IVleadership, Agreeableness, Extraversion, Neurotisme

b. Dependent Variable: DVteam

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.901	6	4.150	58.353	.000 ^a
	Residual	19.630	276	.071		
	Total	44.531	282			

a. Predictors: (Constant), Conscientiousness, Openness, IVleadership, Agreeableness, Extraversion, Neurotisme

b. Dependent Variable: DVteam

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.183	.368		.497	.620
	IVleadership	1.082	.066	.911	16.396	.000
	Extraversion	.089	.060	.096	1.479	.140
	Neurotisme	-.318	.068	-.395	-4.697	.000
	Agreeableness	.153	.051	.169	3.038	.003
	Openness	-.269	.085	-.150	-3.174	.002
	Conscientiousness	.251	.068	.294	3.673	.000

a. Dependent Variable: DVteam