

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



UUM
Universiti Utara Malaysia

**ATRIBUT PEGAWAI TADBIR KE ARAH KESEDARAN
ORGANISASI BERPRESTASI TINGGI**



**SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
JUN 2016**

**ATRIBUT PEGAWAI TADBIR KE ARAH KESEDARAN
ORGANISASI BERPRESTASI TINGGI**



**Disediakan
SALEHUDDIN BIN SALIM**

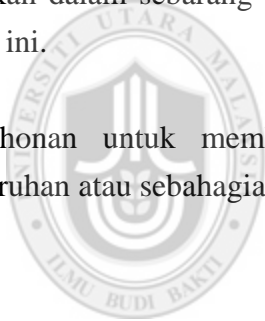
UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis Diserahkan Kepada
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
Bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan Master of Science (Management)**

KEBENARAN UNTUK KEGUNAAN

Penyerahan kertas projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian Lulusan Ijazah di Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak Perpustakaan Sultanah Bahiyah (PSB), UUM menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran Penyelia saya atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, UUM College of Business (UUMCOB), Universiti Utara Malaysia (UUM). Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersil atau tidak adalah dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya atau Penyelia. Di samping itu, pengiktirafan saya kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:



UUM
Universiti Utara Malaysia

Dekan
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
College of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi (HPO). Seramai 103 orang Pegawai Tadbir telah dipilih secara rawak dari semua Pusat Tanggungjawab di UUM. Dengan menggunakan kaedah kajian tinjauan, responden telah melengkapkan soal kaji selidik mengenai atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi, iaitu: (1) ciri pekerja berprestasi tinggi; (2) hubungan pekerja; dan (3) cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Data yang diperolehi dan dianalisis dengan kaedah Korelasi Pearson, Ujian-t dan Regresi Berganda. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja, dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi yang juga merupakan faktor dalaman dan luaran kepada atribut pekerja (Pegawai Tadbir) ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Dapatan kajian juga mendapati bahawa atribut pemimpin yang berkualiti berupaya membentuk prestasi pasukan dan organisasi yang berprestasi tinggi. Oleh itu, kajian ini mencadangkan bahawa hubungan yang positif di antara semua pemboleh ubah adalah merupakan faktor utama yang menyumbang ke arah pembentukan kepada pekerja berprestasi tinggi (HPE) seterusnya menjadi penentu kepada kejayaan dalam membina dan mengekalkan pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Kajian lanjut perlu dilakukan untuk melihat sejauhmana faktor dalaman dan luaran mempengaruhi atribut Pegawai Tadbir dalam mencapai matlamat organisasi berprestasi tinggi.

Kata kunci: Organisasi Berprestasi Tinggi, Pekerja Berprestasi Tinggi, Pasukan Berprestasi Tinggi, Kerja Berpasukan dan Budaya Kerja Organisasi

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between the attributes of Administration Officers towards awareness on the high performance organization (HPO). A total number of 103 Administrative Officers were randomly selected from various Departments in UUM. Using a survey method, these respondents were completed a set of questionnaires on attributes (Administrative Officer) towards awareness on the high-performance organizations, namely: (1) characteristics of high performance employees; (2) the relationship among employees; and (3) the challenges in building organization. The data was analyzed using Pearson Correlation, t-Test, and Multiple Regression. The results showed a significant relationship among three variables—characteristics of high performance employees, the relationship among employees, and the challenges in building organization, which also known as internal and external factors to employees (Administrative Officer) to achieve the high-performance organization. Findings also found that a quality of leader attribution is able to develop a good team performance and increase the organizational performance. In this regard, this study found that a positive relationship among all variables can be considered as the main factors that contribute to the development of high-performance employees (HPE) and maintaining the successful of high performance organization. Future research on the effect of internal and external factors on attribution of the Administrative Officers in achieving the objective of high performance organization should be conducted.

Keywords: *High performance organisation, High Performance Employees and High Performance Team, Teamwork and Culture of Work*

PENGHARGAAN

Dengan lafaz Alhamdulillah dan syukur ke hadrat ilahi kerana dengan limpah kurniaNya, maka kertas projek ini dapat disempurnakan mengikut ketetapan yang telah ditentukan oleh pihak Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, UUM. Sehubungan itu, saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak yang terlibat dalam membantu, memberi pandangan, membuat semakan dan cadangan penambahbaikan dalam usaha menyiapkan kajian bertajuk “Atribut Pegawai Tadbir ke arah Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi” ini.

Penghargaan utama diberikan kepada Prof. Madya Dr. Haim Hilman Bin Abdullah kerana telah memberi khidmat penyeliaan kertas projek ini sehingga tamat. Penghargaan istimewa buat ibu, ayah, isteri, anak-anak dan rakan-rakan pengajian atas pengorbanan dan nasihat bermakna, seterusnya kepada Prof. Madya Dr. Noor Azniza Binti Ishak, dan Dr. Siti Rozaina Binti Kamsani atas cadangan dan motivasi dalam tempoh menyiapkan kertas projek ini amatlah bererti.

Penghargaan khas juga saya berikan kepada semua Pegawai Tadbir UUM kerana telah memberikan maklum balas melalui soal selidik yang diedarkan. Akhir sekali saya berikan penghormatan kepada rakan-rakan kumpulan pengajian, iaitu En. Muhammad Hafiz Bin Mohd Ghazali, Mejar Mohamad Ezanee Bin Yazid, Tuan Mohd Zulkifli Bin Mohd Noor @ Muhammad dan En. Asrol Anuar Bin Ramli kerana telah menyuntik semangat dan menjadi inspirasi kepada saya dari awal pengajian sehingga kajian ini dilengkapkan pada semester terkahir ini.

Semoga segala pengorbanan dan cadangan semua pihak yang terlibat secara langsung dan secara tidak langsung ini akan mendapat keberkatan dan ganjaran daripada Allah s.w.t, tanpa kerjasama dan bantuan semua pihak termasuk jabatan-jabatan berkenaan, kajian ini tidak dapat diselesaikan dengan baik dan bermakna.

Sekian, terima kasih.

KANDUNGAN

Perkara	Muka Surat
PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN.....	ii
KEBENARAN UNTUK KEGUNAAN	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
PENGHARGAAN	vi
KANDUNGAN.....	vii
SENARAI SINGKATAN.....	ix
SENARAI JADUAL.....	x
SENARAI RAJAH	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	3
1.2 Penyataan Masalah.....	6
1.3 Persoalan Kajian	10
1.4 Objektif Kajian.....	11
1.5 Kepentingan Kajian	12
1.6 Skop dan Batasan Kajian	14
1.7 Organisasi Kajian.....	15
1.8 Definisi Operasional Kajian.....	17
1.9 Kesimpulan	18
BAB 2 ULASAN KARYA	
2.0 Pengenalan	19
2.1 Konsep dan Teori Berprestasi Tinggi	19
2.1.1 Organisasi Berprestasi Tinggi	19
2.1.2 Pasukan Berprestasi Tinggi	21
2.1.3 Konsep Pekerja Berprestasi Tinggi	35
2.2 Faktor Dalaman dan Luaran yang Mempengaruhi Pembentukan Tingkah Laku Pekerja (Pegawai).....	37
2.2.1 Faktor Dalaman Organisasi	37
2.2.2 Faktor Luaran Organisasi	38
2.3 Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi.....	39
2.4 Hubungan Pekerja.....	42
2.5 Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi	44
2.5.1 Pengurusan Bakat	44
2.5.2 Mengekalkan Prestasi Tinggi	45
2.5.3 Budaya Kerja Berprestasi Tinggi	49
2.6 Kesimpulan	50

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	51
3.1	Reka Bentuk Kajian	51
3.2	Kerangka Kajian	52
3.3	Hipotesis Kajian.....	53
3.4	Populasi dan Persampelan.....	54
3.5	Instrumen Kajian.....	56
3.6	Kajian Rintis	64
3.7	Kaedah Pengumpulan Data.....	65
3.8	Analisis Data	66
3.9	Kesimpulan	66

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.0	Pengenalan	68
4.1	Dapatan Kajian Diskriptif	68
	4.1.1 Analisis Data Demografi	68
4.2	Dapatan Kajian Inferensi	72
	4.2.1 Pengujian Hipotesis	72
4.3	Keputusan Pengujian Hipotesis	82
4.4	Kesimpulan	83

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pengenalan	84
5.1	Ringkasan Hasil Kajian.....	84
5.2	Perbincangan Hasil Kajian.....	85
5.3	Cadangan.....	98
5.4	Kajian akan datang.....	102
5.5	Kesimpulan	103

Rujukan.....	105
Lampiran A (Soal Selidik)	109
Lampiran B (Analisis Kebolehpercayaan).....	116
Lampiran C (Saiz Sampel).....	124
Lampiran D (Latar Belakang Responden)	125
Lampiran E (Hipotesis 1).....	128
Lampiran F (Hipotesis 2).....	129
Lampiran G (Hipotesis 3)	130
Lampiran H (Hipotesis 4)	131
Lampiran I (Hipotesis 5).....	134
Lampiran J (Hipotesis 6).....	135
Lampiran K (Hipotesis 7)	136

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
DBP	Dewan Bahasa dan Pustaka
HPO	Organisasi Berprestasi Tinggi (<i>High Performance Organisation</i>)
HPE	Pekerja Berprestasi Tinggi (<i>High Performance Employee</i>)
LPU	Lembaga Pengurusan Universiti
MAMPU	<i>Malaysian Administrative Modernasation and Management Planning Unit</i> (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancang Pengurusan Malaysia)
OUM	<i>Open University of Malaysia</i>
PTJ	Pusat Tanggungjawab
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UNESCO	<i>United Nation Education, Scientific and Cultural Organization</i>
UUM	Universiti Utara Malaysia



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI JADUAL

No.	Jadual	Muka Surat
1	Populasi Pegawai Tadbir UUM (N41-N54)	55
2	Sumber Soal Selidik	56
3	Skala Likert Bagi Instrumen Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi	60
4	Skala Likert Bagi Instrumen Pekerja Berprestasi Tinggi	61
5	Skala Likert Bagi Instrumen Hubungan Pekerja	62
6	Skala Likert Bagi Instrumen Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi	64
7	Taburan Demografik Responden	71
8	Hubungan Pekerja Berprestasi Tinggi Terhadap Organisasi Berprestasi Tinggi	72
9	Hubungan Antara Hubungan Pekerja Terhadap Organisasi Berprestasi Tinggi	73
10	Hubungan Antara Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Organisasi Berprestasi Tinggi	74
11	Hubungan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi, Hubungan Pekerja dan Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi	76
12	Perbezaan Antara Jantina Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi	78
13	Perbezaan Antara Tempoh Perkhidmatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi	79
14	<i>Post Hoc</i> Perbezaan Antara Tempoh Perkhidmatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi	80
15	Perbezaan Antara Gred Jawatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi	81
16	Keputusan Pengujian Hipotesis	82

SENARAI RAJAH

No.	Rajah	Muka Surat
1	Empat (4) Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi – Teori De Waal (2004)	21
2	Model Mengekalkan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi – Teori Keith Owen et. al (2001)	48
3	Kerangka Kajian Atribut Pegawai Tadbir Ke Arah Organisasi Berprestasi Tinggi	53



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Universiti Utara Malaysia (UUM) merupakan universiti keenam negara yang secara rasminya ditubuhkan pada 16 Februari 1984. Semenjak penubuhannya, UUM adalah satu-satunya universiti yang mengkhususkan dalam bidang pengurusan seterusnya berperanan dalam melahirkan tenaga kerja mahir dalam bidang pengurusan. Antara visi universiti ialah “Universiti Pilihan Utama” (2001-2005), “Universiti Pengurusan Terulung” (2005-2010), “Universiti Pengurusan Terkemuka” (2011-2015) dan “Menjadi Universiti Pengurusan Terkemuka” (Mulai 2016). Penyataan visi yang tepat adalah penting dalam menentukan hala tuju organisasi, dan sebagai penyataan komitmen pihak pengurusan dan warganya ke arah kecemerlangan organisasi. Bagi menjadikan UUM sebagai penyedia pendidikan tinggi yang berprestasi tinggi, pihak pengurusan UUM telah menyediakan perancangan jangka sederhana panjang untuk dicapai dalam tempoh lima (5) tahun khususnya untuk tempoh masa 2016-2020.

Perancangan jangka sederhana panjang ini dikenali sebagai Pelan Strategik UUM Fasa II (2016-2020). Sejumlah lima (5) teras utama yang diberi penumpuan, iaitu membangunkan kecemerlangan aktiviti kesarjanaan (Teras Satu), membangunkan pelajar secara holistik (Teras Dua), memperkasa aktiviti akademik dan antarabangsa (Teras Tiga), Melestari Sumber Kewangan Universiti (Teras Empat) dan memperkasakan sumber manusia dan bakat (Teras Lima). Semua teras ini adalah tonggak kepada kecemerlangan dan pengukuran kepada pencapaian UUM.

Organisasi berprestasi tinggi kebiasaannya dihuraikan sebagai pencapaian di dalam keputusan kewangan yang kukuh, kepuasan pelanggan dan pekerja, inisiatif individu di tahap yang tinggi, produktiviti dan inovasi, pengukuran pencapaian yang seimbang dan sistem ganjaran dan kepimpinan yang kukuh (Epstein, 2004). Organisasi berprestasi tinggi merangsang fungsinya secara bersilang dan kerjasama merentas organisasi sebagai keutamaan dalam pengurusannya; dengan memupuk semangat kerja berpasukan dengan menekankan kepentingan pasukan ke arah pencapaian organisasi; dan dengan membangunkan perasaan kebersamaan dengan mewujudkan komitmen pasukan, membangunkan ahlinya dalam satu pasukan, dan mewujudkan tanggungjawab bersama (De Waal, 2007).

Melalui penciptaan organisasi berprestasi tinggi inilah, semua usaha ke arah pencapaian organisasi yang cemerlang sebagai contoh dalam mencapai organisasi yang diiktiraf di peringkat lebih tinggi (kedudukan universiti di peringkat antarabangsa) dapat dicapai dengan jayanya melalui komitmen keseluruhan anggotanya. Sebagai contoh, pengiktirafan yang mampu melonjakkan jenama dan pencapaian organisasi yang lebih tinggi sesuai dengan perspektif universiti ialah *QS Ranking*, *Times Higher Education*, *Asean University Network-Quality Assurance (AUN-QA)*, *Top Business School*, dan *Accreditation –Association of Master of Business Administration (AMBA)*.

Sehubungan itu, adalah menjadi satu keperluan untuk kajian ini dilakukan bagi mengukur tahap atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi yang

berupaya mencorakkan pencapaian UUM ke tahap yang lebih tinggi seiring dengan arus globalisasi yang menciptakan persaingan khususnya di kalangan penyedia pendidikan tinggi.

1.1 Latar Belakang Kajian

Arus globalisasi telah menjadikan sektor perkhidmatan awam lebih terdedah kepada cabaran persaingan global khususnya dari segi keperluan untuk menyediakan perkhidmatan yang berprestasi tinggi dan kompetitif (MAMPU, 2009). Anggota dalam perkhidmatan awam adalah jentera penggerak kepada agenda kerajaan dan dalam hal ini Pegawai Tadbir UUM adalah sebagai nadi kepada prestasi pengurusan Universiti. Sehubungan itu, pencapaian yang cemerlang bagi kumpulan ini wajar diutamakan bagi membolehkannya memberikan nilai tambah kepada setiap pemegang taruh universiti (*stakeholder*).

Perkara ini juga telah diberi penekanan oleh Hamsa (2013) yang menegaskan perkhidmatan awam sentiasa berdepan dengan realiti semasa di mana teras perkhidmatan awam adalah untuk menyampaikan nilai tambah (*value added*) kepada rakyat. Pihak kerajaan kini gigih membentuk perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi dan berinovasi kerana rakyat semakin peka, berpendidikan tinggi dan mempunyai espektasi yang kian meningkat terhadap sistem perkhidmatan awam (Hamsa, 2013).

Dalam usaha mencapai organisasi berprestasi tinggi (HPO), organisasi perlulah memastikan pasukan pengurusan (*management team*) dan pelaksana (*executor*) yang

berprestasi tinggi. Di dalam struktur organisasi UUM, Kumpulan Pengurusan dan Profesional (Pegawai Tadbir) adalah kelompok pengurusan terbesar yang berperanan penting dalam tadbir urus dan pembuat keputusan di peringkat pertengahan khususnya dalam hal ehwal pentadbiran dan operasi. Terdapat sejumlah 144 orang Pegawai Tadbir UUM (N41-N54) yang menjadi jentera penggerak penting dalam dan visi organisasi selain daripada kakitangan akademik yang berperanan penting terutamanya dalam bidang pengajaran dan pembelajaran (P&P).

Jamaluddin (2005) menyatakan bahawa pasukan kerja berprestasi tinggi dapat dibangunkan melalui sistem organisasi yang dinamik. Ia merangkumi latihan, pembangunan pasukan kerja dan budaya kerja berteraskan penambahbaikan berterusan dalam aspek pelaksanaan tugas di semua peringkat. Warga kerja berprestasi tinggi mempunyai keupayaan untuk mengharmonikan objektif sendiri dan organisasi agar matlamat dan visi yang ditetapkan tercapai (Jamaluddin, 2005).

Penghayatan dan pembudayaan budaya kerja yang berprestasi perlulah dinilai berdasarkan kepada atribut setiap pentadbir (Pengurus tingkatan pertengahan). Bekas Pengarah Bahagian Pengajian Tinggi UNESCO, Marco Antonio R. Dias, menyatakan, *“The expertise of this level of personnel (middle management) is essential for the successful implementation of managerial change and the capacity to sustain its desired results”* (Strengthening the skills of middle management in universities, 1996). Menyedari akan hakikat ini, pihak pengurusan universiti secara berterusan memberikan penekanan kepada peningkatan prestasi kerja pentadbir melalui program-program ke arah

pembangunan sahsiah, peningkatan kemahiran, penambahan pengetahuan, dan pengiktirafan.

Budaya kerja berprestasi tinggi juga pernah diterjemahkan oleh mantan Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam, iaitu Jamaluddin (2005) di dalam bukunya yang bertajuk “Merealisasikan Harapan”. Di dalam buku tersebut beliau menzahirkan hasrat tentang pengamalan dan pembudayaan budaya kerja berprestasi tinggi dapat diamalkan dan dijiwai oleh setiap kakitangan awam. Budaya kerja berprestasi tinggi yang diamalkan oleh setiap individu akan menjadi tonggak kepada penciptaan budaya kerja berpasukan di dalam organisasi seperti yang telah dinyatakan oleh Ricci dan Wiese (2002) tentang sepuluh (10) ciri pasukan berprestasi tinggi;

- a) ahli pasukan bebas untuk memberikan pendapat dan saling mempercayai;
- b) ahli pasukan bekerja ke arah matlamat yang sama;
- c) ahli pasukan faham tentang tujuan bekerjasama dan bagaimana untuk mencapai matlamat;
- d) ahli pasukan faham dengan matlamat individu, matlamat pasukan dan tahu apa yang perlu dijangkakan;
- e) ahli pasukan sentiasa menghindari dari berlakunya ketegangan dan perbalahan sesama ahli;
- f) perbincangan yang lebih lanjut akan diadakan dan setiap ahli mengambil bahagian dalam perbincangan;
- g) perbincangan adalah menjurus kepada penyelesaian masalah;
- h) keputusan dibuat berdasarkan prinsip sebulat suara;

- i) setiap ahlinya saling hormat-menghormati keperibadian masing-masing dan proses kerja ahli yang lain;
- j) ahli pasukan mempraktikkan dasar tiada individu lebih penting daripada pasukan.

Untuk mencapai taraf organisasi yang berprestasi tinggi perkaitan antara pengurusan yang sistematik, proses membuat keputusan dan sistem penyampaian yang berkesan yang ditadbir oleh setiap Pegawai Tadbir universiti adalah sangat berkaitan. Sehubungan itu, setiap Pegawai Tadbir adalah wajar mempunyai atribut dan sikap kebersamaan yang seiring dengan hasrat pengurusan tertinggi universiti.

1.2 Penyataan Masalah

Keupayaan organisasi untuk mengekalkan perkhidmatan yang berkualiti adalah penting untuk kejayaan jangka masa yang panjang. Perkhidmatan adalah sesuatu perkara yang berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi dan ahlinya secara berterusan dalam meningkatkan tahap kecekapan atau prestasi tinggi. Walaupun begitu masih terdapat banyak organisasi yang gagal untuk berbuat demikian disebabkan tiga (3) penghalang utama untuk mengekalkan prestasi tinggi (Epstein, 2004):

- a) kepimpinan kanan sesebuah organisasi mempunyai pemahaman yang tidak tepat berhubung keperluan pasaran dalam mana organisasi itu perlu bersaing;
- b) tingkah laku ahli organisasi yang tidak menepati kehendak pelanggan; dan
- c) sistem organisasi dan proses yang sering gagal untuk menyokong visi, misi dan strategi organisasi.

Permasalahan yang timbul dalam mencapai organisasi berprestasi tinggi ialah kurangnya komitmen warganya atau ciri kepimpinan anggotanya samada melalui perancangan, pelaksanaan dan elemen kawalan prosedur ke arah pencapaian yang utuh. Katzenbach dan Smith (1993) menyatakan halangan asas dalam mencapai organisasi berprestasi tinggi ialah kekurangan tujuan atau ketiadaan cabaran prestasi yang serius (ke atas pekerja).

Antara isu yang seringkali dibangkitkan oleh kalangan kumpulan Pegawai Tadbir ialah tahap komitmen di kalangan rakan sejawat, penyediaan perancangan yang sukar difahami, kawalan prosedur yang tidak konsisten terhadap sesuatu aktiviti atau strategi yang ingin dilaksanakan. Dalam hal ini, atribut pemimpin yang berkualiti berupaya membentuk prestasi pasukan dan organisasi yang berprestasi tinggi. Justeru, atribut Pegawai Tadbir wajar difahami dan ditentu ukur untuk memastikan kebolehpapaian kepada setiap agenda universiti.

Ciri pasukan yang berprestasi tinggi (*leadership*) wajar difahami dan dipraktikkan oleh setiap pentadbir untuk memastikan kejayaan kepada gerak kerja dan matlamat yang sama. Selain itu, kewujudan persepsi tertentu ke atas Pegawai Tadbir berhubung pelaksanaan tugas dan keupayaan dalam membuat keputusan yang berkesan seringkali dihubungkan dengan faktor sikap pentadbir apabila hasilnya tidak memberangsangkan.

Namun, sehingga kini satu kaedah menentu ukur atribut pentadbir amat sedikit dijalankan melainkan penilaian prestasi yang dinilai oleh Ketua Pusat Tanggungjawab (PTJ) masing-masing di penghujung tahun. Dalam hal ini, penilaian atribut yang berkesan perlulah dibuat ke atas Pegawai Tadbir dengan memperoleh maklum balas secara langsung daripada pentadbir mengikut persoalan dimensi yang diukur seperti berfikiran positif, keberanian dan keyakinan, disiplin, daya imaginasi, inisiatif, kebijaksanaan emosi, sabar, ketekunan, tujuan, dan kepercayaan. Hanya melalui kaedah inilah atribut pentadbir mampu ditafsir dengan lebih tepat dan usaha penambahbaikan dapat dilaksanakan dengan berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada pentadbir secara langsung.

Ditambah pula, rakyat semakin peka, berpendidikan tinggi dan mempunyai espektasi yang kian meningkat ke atas sistem perkhidmatan awam (Hamsa, 2013). Pihak kerajaan sentiasa gigih untuk membentuk sistem penyampaian dan perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi dan berinovasi kepada rakyat, disebabkan espektasi rakyat kepada perkhidmatan awam. Sehubungan itu, sebagai kakitangannya awam, Pegawai Tadbir UUM merupakan individu yang berperanan penting dalam membuat perancangan dan menggerakkan setiap jenteranya melalui kepimpinan yang berkesan dan berprestasi tinggi.

Setiap dimensi pengukuran dalam aspek melaksanakan tugas dan membuat keputusan setiap pentadbir adalah saling berkaitan dengan prosedur kerja, hirarki dalam organisasi, faktor kekangan, ciri kepimpinan, sokongan daripada pihak atasan dan sumber

(kewangan, infrastruktur dan manusia). Selaras dengan dasar kerajaan untuk membudayakan inovasi dan kreativiti dalam sektor awam bagi mencapai sebuah negara berpendapatan tinggi dan maju, seseorang pegawai tadbir tidak lagi boleh selesa dengan kedudukan sebagai pentadbir. Generasi pentadbir era baru perlu berfikir seperti seorang ahli korporat, iaitu untung-rugi organisasi bergantung kepada kecekapan beliau menguruskannya (Hasim, 2012).

Drucker (2009) menyatakan untuk menjadi berkesan adalah tugas eksekutif, samada dia (eksekutif) bekerja di sektor perniagaan atau di hospital, di sektor kerajaan atau di kesatuan sekerja, di universiti atau di dalam tentera, eksekutif perlu mendapatkan perkara yang betul untuk dilakukan (*get the right things done!*). Pegawai-pegawai pentadbiran di universiti perlu dibentuk menjadi pekerja yang berfikir atau *thinking managers*. Pekerja yang berfikir inilah yang akan menjadikan sesuatu proses lebih efisien dalam organisasi. Malangnya, pekerja yang berpengetahuan dan berfikir ini hanyalah golongan minoriti dalam sesebuah organisasi (Drucker, 2009). Justeru itu, sekiranya strategi di dalam sesebuah organisasi hanya dijayakan oleh pekerja yang berpengetahuan dan berfikir sahaja, maka akan berlaku kelewatan dan penundaan dalam pencapaian matlamat yang disasarkan samada melalui penciptaan faedah bersaing (*competitive advantage*) dan faedah berbanding (*comparative advantage*) sesebuah organisasi, termasuklah UUM.

Mustafa (2010), menyatakan bahawa beliau sentiasa melihat peranan staf pengurusan dan sokongan sebagai sesuatu yang sangat besar dan penting kepada sesebuah universiti. Semua staf perlu bekerja di atas satu landasan dan visi yang sama, memahami dan tahu

tentang hala tuju universiti (Mustafa, 2010). Beliau menambah, setiap pegawai pentadbiran perlulah cekap menjalankan tugas, *multi-tasking*, mampu memberi nasihat kepada staf akademik. Aspek *high commitment* (disiplin dan kerja) dan *high performance* sangat penting untuk mencapai Universiti Pengurusan Terkemuka (Mustafa, 2010).

Selain daripada apa yang telah dijelaskan peranan latihan juga akan membolehkan pekerja dalam sesebuah organisasi membentuk pasukan kerja yang mantap. Kebanyakan organisasi pada masa ini mengamalkan budaya kerja berpasukan kerana ianya mampu untuk meningkatkan produktiviti organisasi selain memupuk sikap mengeratkan hubungan sesama kakitangan. Kerjasama yang wujud antara ketua jabatan yang bertanggungjawab merancang dan kakitangan yang menjalankan tanggungjawab dengan baik kerana segala permasalahan dapat diselesaikan secara tolak ansur dan permuafakatan (Yeop Husin Bidin, 2006).

Dengan kata lain, kesemua atribut berkaitan iaitu tingkah laku pekerja, ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi amat penting diukur hubungannya dengan prestasi sesebuah organisasi dan dalam kajian ini di UUM.

1.3 Persoalan Kajian

Terdapat beberapa dimensi persoalan penyelidikan dalam menentukan pengkhususan kajian ini ialah pemahaman konsep organisasi berprestasi tinggi, ciri-ciri Pegawai Tadbir, dan

penglibatan pihak pengurusan tertinggi dalam proses membuat keputusan. Persoalan kajian yang ingin dikaji oleh penyelidik ialah seperti berikut:

- a) Adakah terdapat hubungan antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi?;
- b) Adakah terdapat hubungan antara hubungan pekerja terhadap organisasi berprestasi tinggi?;
- c) Adakah terdapat hubungan antara cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi?.
- d) Adakah terdapat pengaruh antara ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan antara pekerja dan cabaran membina organisasi terhadap pencapaian pencapaian organisasi berprestasi tinggi?
- e) Adakah terdapat perbezaan antara ciri-ciri demografi (jantina, gred jawatan dan tempoh perkhidmatan) terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi?

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini dapat dibahagikan kepada dua (2), iaitu: objektif umum dan objektif spesifik. Objektif umum kajian ini ialah untuk mengenalpasti hubungan antara atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi.

Penyelidik juga berharap kajian ini dapat menjadi satu rujukan penting khususnya kepada pihak pengurusan tertinggi universiti dalam mengenali kualiti atribut Pegawai Tadbir dan cabaran yang dihadapi oleh kumpulan berkenaan dalam tadbir urus peringkat jabatan dan universiti. Objektif spesifik bagi kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Mengenalpasti hubungan antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi;
- b) Mengenalpasti hubungan antara hubungan pekerja terhadap organisasi berprestasi tinggi;
- c) Mengenalpasti hubungan antara cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi;
- d) Mengenalpasti pengaruh antara ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan antara pekerja dan cabaran membina organisasi terhadap pencapaian pencapaian organisasi berprestasi tinggi?
- e) Mengenalpasti perbezaan antara ciri-ciri demografi (jantina, gred jawatan dan tempoh perkhidmatan) terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi;



UUM
Universiti Utara Malaysia

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini adalah sangat signifikan dalam menentu ukur tahap kesediaan dan gaya tadbir urus yang diterapkan oleh Pegawai Tadbir dalam mencapai sesuatu objektif yang telah ditetapkan. Sehingga kini, amat sedikit kajian yang menyeluruh mengenai atribut Pegawai Tadbir UUM dalam konteks mencipta pasukan kerja yang berprestasi tinggi. Hasil kajian juga boleh digunapakai sebagai satu rujukan untuk perancangan latihan dan pembangunan modal insan Pegawai Tadbir ke arah pembentukan pasukan berprestasi tinggi. Dalam memastikan pencapaian organisasi yang berprestasi tinggi, elemen pemantauan kepada pelan tindakan dan prosedur wajar diteliti dan disemak dari semasa

ke semasa untuk memastikan penciptaan organisasi yang efektif, relevan dan responsif kepada setiap proses kerja.

Antara ciri organisasi berprestasi tinggi adalah pemimpin dan semua kakitangannya mempunyai 'morale' yang tinggi malah pemimpinnya pula banyak memberikan perhatian terhadap aktiviti ahli-ahlinya terutamanya yang melibatkan peluang dan hasil (Hasim, 2012). Semangat prestasi yang tinggi di dalam sesebuah organisasi juga sebenarnya adalah bergantung kepada semangat tinggi pemimpinnya yang sentiasa mengamalkan semangat berprestasi tinggi di dalam amalan kerja sehariannya (Hasim, 2012). Sehubungan itu, kajian berhubung atribut Pegawai Tadbir UUM adalah berkaitan secara langsung dengan pencapaian organisasi yang berprestasi tinggi. *Bolton Consultant Group* (2011) menyatakan kemampuan organisasi dan pekerja akan memacu kepada pencapaian dan strategi organisasi. Ia juga menyatakan terdapat empat belas (14) ciri organisasi berprestasi tinggi yang dikategorikan kepada lima (5) kumpulan utama; kepemimpinan, struktur pengurusan, kakitangan, perubahan pengurusan, dan budaya dan hubungan.

Amri (2010) menegaskan seorang pegawai universiti harus mempersiapkan diri dengan ilmu pengetahuan untuk menjadi pengurus yang berfikir dan menghasilkan inovasi dan kreativiti. Inovasi dan kreativiti yang dicipta mampu menjadikannya sebagai pegawai yang berprestasi tinggi dan membantu kepada pencapaian organisasi yang cemerlang.

Justeru itu, adalah penting kajian ini dijalankan sebagai rujukan kepada tahap atribut semua Pegawai Tadbir UUM berhubung ciri Pegawai Tadbir yang berprestasi tinggi, hubungan pekerja dan cabaran Pegawai Tadbir dalam membina organisasi berprestasi tinggi disebabkan faktor-faktor ini adalah berkaitan dengan lokus kawalan Pegawai Tadbir itu sendiri.

1.6 Skop dan Batasan Kajian

Skop kajian ini adalah berkaitan tentang atribut kumpulan pengurusan dan profesional (bukan akademik) (Gred N41-N54) Universiti Utara Malaysia (UUM) yang berjumlah 144 orang. Kumpulan ini dipilih kerana ianya merupakan kumpulan majoriti dan merupakan pentadbir yang bertanggungjawab dalam tadbir urus organisasi, tadbir urus sumber universiti, dan juga sebahagiannya adalah Ketua Pusat Tanggungjawab (PTJ) bagi jabatan masing-masing.

Atribut yang dinilai juga adalah selari dengan sepuluh (10) ciri-ciri pemimpin (*leaders*) yang berprestasi tinggi, iaitu berfikiran positif, keberanian dan keyakinan, disiplin, imaginasi, inisiatif, kebijaksanaan emosi, sabar, ketekunan, tujuan (hala tuju, bagaimana, apakah matlamat utama, dan bagaimana untuk menilai pencapaian) dan kepercayaan (*National Association of Development Organisation, NADO Annual Conference 2011*).

Antara halangan lain yang dihadapi oleh penyelidik sepanjang tempoh kajian ini dibuat ialah tiada kajian terdahulu yang dibuat ke atas sampel dan skop kajian yang sama menyebabkan bahan rujukan kajian hanya berdasarkan kepada sumber-sumber utama

daripada pensyarah kursus, ahli akademik lain, laman web, jurnal, dan artikel daripada organisasi-organisasi yang memfokuskan kepada pencapaian yang berprestasi tinggi di dalam dan luar negara.

Selain itu, penyelidik hanya didedahkan dengan konsep pencapaian berprestasi tinggi atau organisasi yang berprestasi tinggi melalui latihan atau kursus anjuran pihak dalaman dan luar yang dihadiri dan semasa sesi pembelajaran di dalam kuliah sahaja. Berdasarkan keadaan inilah penyelidik mengambil inisiatif untuk memilih tajuk kajian ini dalam mengukur sejauh mana kecenderungan atribut Pegawai Tadbir UUM (pasukan kerja yang berprestasi atau pasukan kerja yang berprestasi tinggi) ke arah mencipta organisasi berprestasi tinggi (*high performance organisation*).

1.7 Organisasi Kajian

Dalam Bab 1, kajian ini menjelaskan tentang latar belakang kajian atribut dan ciri-ciri pekerja dan organisasi yang berprestasi tinggi serta perbandingan antara pengurus (*manager*) dan pemimpin (*leader*). Selain itu bab ini juga mengandungi pernyataan masalah, persoalan-persoalan kajian yang ingin diketahui melalui kajian ini, objektif kajian ini dijalankan, kepentingan kajian khususnya kepada pengetahuan pengurusan tertinggi universiti. Dalam bab ini juga telah diterangkan tentang skop dan batasan kajian yang menjelaskan tentang konteks kajian serta kekangan yang dihadapi oleh penyelidik. Seterusnya bab ini diakhiri dengan komponen organisasi kajian yang mengelaskan maklumat mengikut tujuan yang berbeza bagi melengkapkan penerangan dalam bab ini.

Dalam Bab 2, penyelidik akan mengulas dan menerangkan tentang ulasan karya berhubung teori dan konsep berprestasi tinggi (organisasi dan pekerja), faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi pembentukan tingkah laku pekerja (pegawai), atribut pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Penyelidik juga akan menetengahkan beberapa teori yang berkaitan organisasi berprestasi tinggi dan pekerja yang berprestasi tinggi. Selain itu, atribut pekerja yang berprestasi tinggi juga akan dikenalpasti bagi setiap pemimpin dalam memimpin organisasi yang berprestasi dan efektif.

Dalam Bab 3, penyelidik akan menjelaskan tentang metodologi kajian yang digunakan melibatkan reka bentuk kajian, kerangka kajian, populasi dan persampelan yang dibuat, instrumen kajian yang digunakan, kajian rintis yang dilakukan untuk mengesahkan kesahihan dan kebolehpercayaan soal selidik kajian, kaedah pengumpulan data daripada responden, menganalisis data yang dibuat dan diakhiri dengan kesimpulan kepada Bab 3, iaitu tadbir urus kajian dan soal selidik yang telah dilakukan untuk melengkapkan bab ini. Di dalam bab ini juga dimuatkan dengan beberapa teori yang dikupas oleh penyelidik-penyelidik terdahulu bagi kajian yang seumpama dari segi pemboleh ubah yang berkaitan.

Dalam Bab 4, penyelidik telah menggunakan beberapa analisis untuk menentu ukur kebolehpercayaan (ujian kesahan / *reliability test*), hubungan antara pemboleh ubah besandar dan pemboleh ubah tidak bersandar (korelasi / *correlation*) dan analisis untuk hipotesis-hipotesis (hipotesis alternatif) dengan berdasarkan maklumat daripada analisis

ANOVA. Semua ujian yang dijalankan adalah bertujuan untuk menentukan tahap kebolehpercayaan soal selidik yang ditanya dan hubungan antara faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi Pegawai Tadbir ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Hasil daripada dapatan data, semua keputusan adalah dianalisis berdasarkan min (M), korelasi (r), sisihan piawai (SP), korelasi Pearson (p), dan regresi berganda.

Dalam Bab 5, semua dapatan data dan analisis berkaitan hubungan dan tahap signifikan dibincangkan secara detail dengan menyatakan sebab dan cadangan berkaitan penambahbaikan kepada pekerja dan organisasi (majikan). Di dalam bab ini juga turut menyatakan cadangan kepada penyelidik akan datang berdasarkan kajian yang telah dijalankan ini dari beberapa aspek yang difikirkan perlu dilakukan. Cadangan kepentingan kajian sebegini kepada pekerja dan organisasi juga turut diutarakan oleh penyelidik.

1.8 Definisi Operasional Kajian

Atribut:

Ciri-ciri atau pengaruh dalaman dan pengaruh luaran yang memberikan kesan secara langsung atau tidak langsung kepada sesuatu;

Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi:

Suatu kesedaran atau pengetahuan tentang atau ke arah organisasi yang mantap dan berkesan serta mencapai tahap prestasi yang membanggakan;

Hubungan Pekerja:

Merujuk kepada hubungan peribadi mahupun hubungan atas dasar urusan kerja yang wujud dikalangan majikan-kakitangan atau kakitangan-kakitangan

Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi:

Suatu bentuk kekangan dan halangan dalam membentuk organisasi dan persekitaran organisasi yang mantap dan berkesan serta mencapai tahap prestasi yang membanggakan;

Pekerja Berprestasi Tinggi:

Merujuk kepada taraf dan tahap pekerja atau kakitangan yang mempunyai mutu kerja dan prestasi kerja yang sentiasa melebihi sasaran kerja yang ditetapkan;

Lokus Kawalan:

Kepercayaan bahawa sesuatu yang berlaku terhadap seseorang/sesuatu disebabkan oleh faktor dalam kawalan atau luar kawalannya.

1.9 Kesimpulan

Terdapat beberapa dimensi yang ditetapkan di dalam mencapai tahap organisasi berprestasi tinggi. Hal yang demikian, merupakan faktor yang perlu dikaji dan diteliti oleh pihak pengurusan universiti bagi memastikan sasaran untuk mencapai tahap berprestasi tinggi dapat diterjemahkan mengikut perancangan dan strategi yang memberi manfaat kepada keseluruhan anggotanya. Justeru itu, kajian ini dijalankan bagi menentu ukur tahap antara hubungan yang mempengaruhi Pegawai Tadbir dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.0 Pengenalan

Bab ini akan mengulas dan menerangkan tentang ulasan karya berhubung konsep dan teori pekerja berprestasi tinggi, ciri organisasi berprestasi tinggi, hubungan pekerja di dalam organisasi, dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Ulasan karya diperolehi daripada sumber kajian terdahulu, internet, artikel, jurnal-jurnal dan buku rujukan yang berkaitan dengan pencapaian berprestasi tinggi.

2.1 Konsep dan Teori Berprestasi Tinggi

2.1.1 Organisasi Berprestasi Tinggi

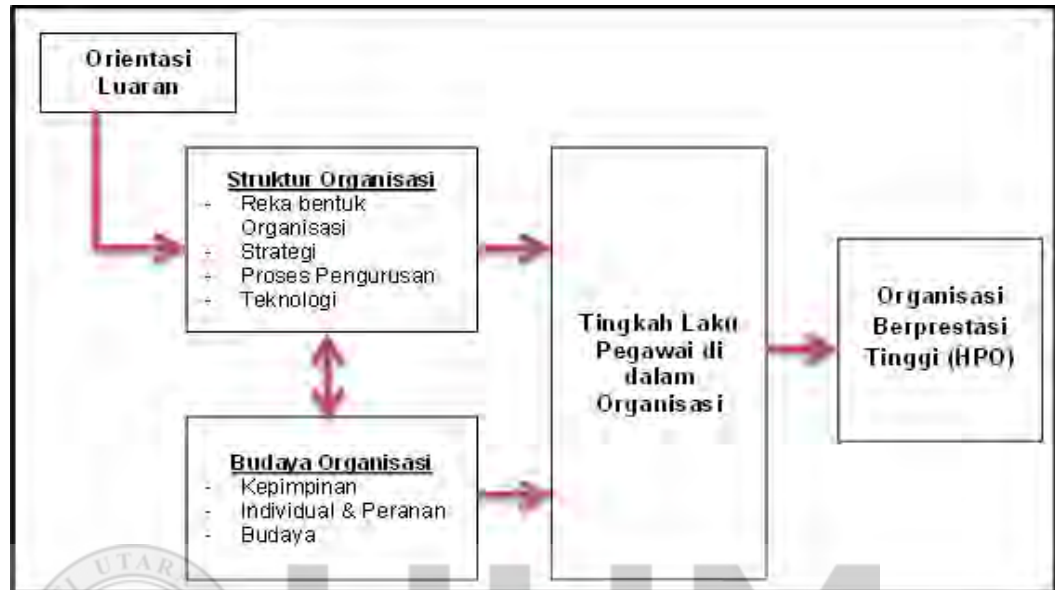
Teori Resource Based View yang diasaskan oleh Binger Wernerfelt (1984), menerangkan keupayaan organisasi untuk menterjemahkan kelebihan daya saingnya yang mampan apabila sumber diuruskan dan keputusannya tidak boleh ditiru oleh pesaing, yang akhirnya mewujudkan halangan yang kompetitif (Mahoney & Pandian 1992 dipetik oleh Hooley & Greenley 2005, p. 96, Smith & Rupp 2002, p. 48). RBV menjelaskan bahawa kelebihan daya saing yang mampan firma dicapai menurut sumber-sumber unik yang jarang berlaku, berharga, yang tak dapat ditiru, tidak boleh dijual beli, dan bukan diganti, serta firma khusus (Barney 1999 dipetik oleh Finney et al. 2004, p. 1722, Makadok 2001, p. 94).

Selanjutnya, kesedaran terhadap peri pentingnya sumber manusia sebagai aset dalam sesebuah organisasi dilahirkan oleh ramai penyelidik sains keorganisasian seperti Deming (1986), Zakaria (2002) dan Alhabshi (2003). Berpandukan kajian-kajian terhadap organisasi yang berjaya di seluruh dunia, majoritinya bersetuju bahawa pekerja yang berbakat membuahkan prestasi individu dan organisasi yang lebih baik. Justeru, kerajaan meletakkan keutamaan terhadap pembangunan modal insan.

De Waal (2004) menjelaskan terdapat empat (4) faktor yang mempengaruhi pencapaian organisasi berprestasi tinggi seperti di **Rajah 1**. Empat faktor penyumbang kepada organisasi berpencapaian tinggi tersebut ialah orientasi luaran (faktor luaran), struktur organisasi (reka bentuk organisasi, strategi yang digunakan oleh organisasi, proses pengurusan, dan teknologi yang digunakan), budaya organisasi (kepimpinan, individual dan peranannya serta budaya kerja ahlinya), seterusnya akan mempengaruhi tingkah laku ahli di dalam organisasi. Tingkah laku ahli di dalam organisasi akan menterjemahkan pencapaian organisasi sama ada berprestasi atau sebaliknya.

Rajah 1

Model Faktor yang Mempengaruhi Organisasi Berprestasi Tinggi



Sumber: André A. de Waal, (2007), "The characteristics of a high performance organization", Business Strategy Series, Vol. 8 Iss 3 pp. 179 – 185

2.1.2 Pasukan Berprestasi Tinggi

a) Definisi

Kur (1996) mendefinisikan pasukan berprestasi tinggi sebagai pasukan yang secara berterusan memenuhi keperluan pelanggan, majikan, pelabur dan lain-lain dalam bidang pengaruhnya dan kerap kali menewaskan pasukan lain yang menghasilkan produk dan perkhidmatan yang sama dalam keadaan dan kekangan yang sama. Kur (1996) juga melihat pasukan kerja sebagai mempunyai tujuan, terbuka, satu sistem sosioteknikal dalam lingkaran ketegangan antara perubahan dan kestabilan.

Francis dan Young (1979) mendefinisikan pasukan sebagai sekumpulan orang yang bertenaga yang memberikan komitmen kepada pencapaian objektif yang sama, berkerja secara bersama dan menikmati untuk berbuat demikian, dan menghasilkan keputusan yang berkualiti tinggi. Johnson dan Johnson (1991) juga berpendapat bahawa pasukan adalah satu set hubungan antara individu yang berstruktur untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Adair (1986) memahami satu pasukan sebagai satu kumpulan di mana individu berkongsi matlamat yang sama dan di mana pekerjaan dan kemahiran setiap ahli sesuai dengan orang-orang yang lain.

b) Pasukan Berprestasi Tinggi

Boldwell (2002) menyatakan konsep pasukan berprestasi tinggi ialah dicipta dengan objektif dan tujuan. Tujuan atau objektif perlu dizahirkan secara bertulis. Pasukan ini akan membentuk norma kerja mereka sendiri dari semasa ke semasa. Norma kerja ialah peraturan dan panduan kepada tingkah laku pasukan dan sebagai panduan untuk membuat keputusan. Matlamat mewujudkan pasukan kerja dalam menyelesaikan masalah dan mencapai keputusan adalah berdasarkan kepada konsep kuasa pemikiran secara kolektif di kalangan ahli pasukan adalah melebihi daripada kemampuan seorang Pengurus membuat keputusan.

Katzenbach dan Smith (2005) berpendapat bahawa pasukan kerja ialah satu pasukan kecil dengan saling melengkapi kemahiran masing-masing yang komited untuk mencapai tujuan yang sama, pencapaian matlamat, dan kaedah yang digunakan. Adalah difahami bahawa, pencapaian ialah tujuan asas kepada pembentukan kerja berpasukan. Secara umumnya, pencapaian boleh ditentukan oleh tiga (3) faktor (Stott dan Walker, 1995), iaitu:

- Kemampuan;
- Motivasi; dan
- Persekitaran kerja.

Pencapaian dapat digambarkan oleh persamaan berikut:

$$Pencapaian = f(\text{kemampuan} \times \text{motivasi} \times \text{persekitaran kerja})$$

Pasukan kerja yang berprestasi tinggi adalah dibentuk dengan misi dan tujuan tertentu yang perlu dibentangkan dalam bentuk bertulis. Ini adalah penting dalam menentu dan menetapkan hala tuju pasukan kerja berkenaan. Dalam tempoh masa yang tertentu, pasukan kerja akan membentuk norma kerja secara berterusan. Norma kerja adalah garis panduan dan peraturan kepada gelagat pasukan dan dalam membuat keputusan (Boldwell,1996).

McKnight (2009) menyatakan, pasukan yang berprestasi tinggi wujud untuk menyokong organisasi, mengembangkan asetnya dengan membolehkan ia untuk menghasilkan nilai. Dalam kebanyakan syarikat yang berjaya, pasukan yang berprestasi bukan hanya untuk mewujudkan strategi perniagaan organisasi tetapi secara bersama-sama melaksanakan perancangan organisasi, sebagai contoh menyelia setiap sumber yang diperlukan untuk mencapai matlamat tersebut. Ini bermakna dengan membina atau mengekalkan keupayaan organisasi (yang diperlukan untuk melaksanakan strategi). Kumpulan-kumpulan ini adalah bertanggungjawab untuk mengambil tindakan yang akan membantu organisasi untuk mencapai matlamatnya.



Di UUM, pasukan prestasi peringkat atas adalah terdiri daripada Pengurusan Eksekutif (LPU), Ketua Pegawai Eksekutif (Naib Canselor), Naib Presiden (Timbalan Naib Canselor), dan Pengurus-pengurus (Ketua-Ketua Jabatan / Pegawai) untuk mencapai kejayaan dengan membangunkan hubungan samada di dalam atau di luar organisasi untuk mencapai sasaran itu, menggunakan pengaruh untuk menyelesaikan tugas, dan akhirnya memberi arahan dan kuasa kepada pekerja untuk bekerja ke arah matlamat yang sama (Jabatan Pendaftar UUM, 2011).

c) Ciri Pasukan Berprestasi Tinggi

Boldwell (2002) menyatakan pasukan berprestasi tinggi adalah sangat mudah menyesuaikan diri, sukar untuk dibentuk, mahal untuk dikekalkan dan bernilai untuk dipelihara. Pasukan berprestasi tinggi akan menjadi pemangkin kepada organisasi yang tepat, pantas dan tangkas. Justeru itu, proses pembentukan, penilaian kerja berpasukan dan usaha pembudayaan amalan yang berprestasi tinggi adalah wajar dititikberatkan oleh pihak pengurusan tertinggi bagi memastikan kesinambungan dan pencapaian organisasi yang menyeluruh dapat diwujudkan. Sehubungan itu, usaha untuk memantapkan pencapaian berprestasi tinggi pekerja dan organisasi perlu mempunyai nilai dan ciri yang bersesuaian ke arah pembentukan organisasi yang berprestasi tinggi.

Ricci dan Wiese (2002) telah mengariskan sepuluh (10) ciri pasukan berprestasi tinggi, iaitu kebebasan bersuara dan saling mempercayai, pekerja mempunyai visi atau matlamat yang sama, ahli pasukan saling bekerjasama, saling memahami, mengelakkan ketegangan, wujud perbincangan lanjut, berfokuskan penyelesaian masalah, persetujuan bersama, saling menghormati peranan dan tanggungjawab masing-masing, dan sifat kebersamaan yang tidak mementingkan diri.

Sehubungan itu, dalam ruang lingkup yang lebih luas, pasukan kerja adalah bersifat sebagai pengurusan sendiri dan diberi kuasa. Selain itu, pasukan dimotivasikan oleh cabaran untuk menghasilkan keputusan yang dramatik dalam tempoh masa yang pendek. Kebiasaannya, hal ini akan mencetuskan huru-hara kepada pihak luar dan di kalangan ahli pasukan. Ahli pasukan akan sentiasa bekerjasama dan belajar sesama sendiri apabila wujudnya pasukan prestasi tinggi di dalam sesebuah organisasi (Boldwell, 2002).

d) Amalan dan Keutamaan Pekerja Berprestasi Tinggi

Halim (2012) berpendapat pekerja berprestasi tinggi di dalam sesebuah organisasi pendidikan selalunya mengutamakan lima (5) amalan berikut di dalam pekerjaannya, iaitu pengurusan masa yang bijak, menetapkan keutamaan, membuat keputusan yang tepat terhadap orang seliaannya, meninggalkan amalan yang tidak produktif, dan membuat keputusan yang berkesan.

Boldwell (2002) pula menyatakan terdapat tiga (3) ciri utama kepada pembangunan pasukan berprestasi tinggi iaitu kepercayaan, saling menghormati, dan sokongan antara ahli pasukan. Pasukan berprestasi tinggi perlu dicipta (Richardson & Denton, 2005), dan terdapat strategi khusus, taktik, dan pelan tindakan yang boleh meningkatkan pencapaian pasukan yang berprestasi tinggi (Leholm & Vlasin, (2006); Harris (2003)).

McKnight (2009) menyatakan pasukan yang berprestasi wujud untuk menyokong organisasi, untuk membangunkan aset organisasi untuk memberikan nilai.

Osman (2004) juga menyarankan kepada semua kakitangan perkhidmatan awam untuk menghayati dan mengamalkan etika kerja yang diedarkan yang antara lain meminta setiap kakitangan untuk:

- i. bekerja dengan jujur, bertanggungjawab, amanah, ikhlas dan komited demi menjadikan kerja sebagai ibadat;
- ii. bekerja sebagai sebuah pasukan dengan menanamkan ciri-ciri kerjasama, saling hormat-menghormati, bantu-membantu dan sepakat antara satu sama lain dengan mengeneipkan sikap yang boleh memecah-belahkan kesepaduan organisasi; dan
- iii. bekerja dengan berlandaskan keimanan dan menolak kemungkaran seperti rasuah, fitnah, mengampu dan perbuatan lain yang bersifat negatif.



e) Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi

Reid Moomaugh & Associate (2011) mengariskan enam belas (16) ciri pasukan berprestasi tinggi di kalangan ahli pasukan; mempunyai visi dan matlamat yang sama, membina hubungan sesama ahli, keseimbangan

tugas dan proses, merancang sebelum melaksanakan, melibatkan ahli dalam perbincangan masalah dan penyelesaian, saling menghormati, nilai sinergi dan saling bergantung, menyokong matlamat pasukan, mengiktiraf usaha dan pencapaian ahli pasukan, komunikasi yang efektif, mengamalkan perbincangan yang efektif berbanding berdebat, mengenalpasti dan menyelesaikan konflik pasukan, kepelbagaian peringkat dan niat untuk bekerja, memberikan komitmen yang seimbang antara kerja dan hal peribadi, mengkritik sebagai kerja berpasukan secara konsisten, dan sentiasa melakukan penambahbaikan.

f) Hubungan dan Peranan Pasukan Berprestasi Tinggi

Peranan penting dalam pasukan eksekutif prestasi tinggi adalah untuk mewujudkan dan mengekalkan hubungan positif dengan ahli pasukan lain dalam organisasi kerana "keberkesanan hubungan boleh mempunyai kesan langsung kepada kejayaan keseluruhan organisasi" (*the CV Centre*, 2011). Justeru itu, "hubungan positif membantu untuk membina kepercayaan dalam satu pasukan dan boleh memastikan bahawa orang merasa selesa dengan menyiarkan kebimbangan atau isu-isu mereka" (*the CV Centre*, 2011). Membentuk kepercayaan dalam pasukan yang akan menggalakkan ahli-ahli pasukan untuk membantu satu sama lain dalam usaha ke arah mencapai matlamat pasukan daripada menumpukan pada agenda individu masing-masing. Hubungan positif sesama ahli akan menanamkan rasa keserakanan dalam pasukan, menggalakkan dialog secara terbuka dan

jujur, menggalakkan pengalaman positif yang lebih menyeluruh, dan biasanya akan meningkatkan keupayaan pasukan itu untuk berjaya.

Lanjutan daripada dimensi yang sama, konflik adalah satu lagi komponen penting untuk pasukan, terutamanya kepada pasukan eksekutif berprestasi tinggi, kerana ia mempunyai potensi secara positif atau negatif akan memberi kesan kepada pasukan dan keputusan pasukan. Jika (tidak berfungsi) konflik yang tidak diselesaikan akan mewujudkan persekitaran kerja yang diselubungi dengan sifat bermusuhan, membawa kepada kekecewaan, mengurangkan produktiviti, merendahkan semangat, memecah belahkan perpaduan, menyebabkan tingkah laku yang tidak sesuai dan boleh menyebabkan lebih banyak konflik pada masa akan datang" (Poetmel, 2010) . Dalam erti kata lain, menyelesaikan konflik yang tidak berfungsi adalah penting kerana "konflik yang tidak dapat diselesaikan adalah tempat pembiakan bagi masalah yang menghalang kepada produktiviti pasukan" (Poetmel, 2010).

Selanjutnya ialah penjelasan tentang peranan ahli, tugas dan tanggungjawab akan membawa kepada kecekapan dan meningkatkan keberkesanan kerja. Bagi situasi di dalam bilik mesyuarat, ahli-ahli pasukan akan eksekutif memutuskan apa yang ingin dicapai. Walaubagaimanapun, melainkan jika tindakan dengan tempoh masa tertentu untuk pencapaian ditugaskan untuk orang bertanggungjawab,

tindakan tidak akan dicapai. Dvorak (2007) membincangkan bagaimana pekerja IBM berkerja di seluruh dunia dalam pelbagai projek dan pasukan. Kunci kejayaan untuk melicinkan kerja berpasukan adalah membahagikan projek kepada “bahagian” dan seterusnya membahagikan mereka ke dalam “unit”. Jelas sekali dengan mengagihkan tugas yang khusus kepada pasukan yang berkenaan ianya adalah amat praktikal kerana mereka memahami tanggungjawab masing-masing yang meningkatkan kebertanggungjawaban pasukan.

g) Medium Komunikasi

Selain itu, komunikasi yang berkesan adalah penting untuk mencapai objektif pasukan. Walaubagaimanapun, jika terdapat kesatuan yang lemah, individu mungkin tidak akan berkongsi pandangan dan ia boleh mencecuskan semangat yang rendah dan memberi kesan negatif kepada motivasi anggota pasukan. Juga, persekitaran kerja yang dipenuhi dengan sifat bermusuhan akan membawa kepada individu yang mementingkan diri mereka sendiri dan tidak untuk pasukan secara keseluruhannya. Menyelesaikan konflik bukan sahaja menghapuskan isu-isu semasa dan mendidik ahli-ahlinya bagaimana untuk berkomunikasi dengan lebih baik pada masa akan datang, ia juga membantu dalam menonjolkan ciri-ciri kepimpinan pasukan yang membantu menjadi pengantara konflik dan perpaduan pasukan (Adair, 1986).

Mesyuarat adalah salah satu forum rasmi yang paling biasa untuk pasukan eksekutif untuk berkomunikasi, tetapi mereka sering dianggap sebagai masa-lebihan utama. Sudah tentu, mesyuarat boleh memudahkan produktiviti. Pertama sekali, pasukan eksekutif harus bermesyuarat mengikut jadual atau bila perlu sahaja, bukan dengan tabiat (*Are Your Meetings*, 2011). Ini akan membendung daripada perbincangan yang bertindih dan membolehkan ahli pasukan tahu mesyuarat adalah untuk tindakan, bukan hanya untuk kehadiran. Di samping itu, apabila mesyuarat dipanggil untuk tujuan tertentu, hanya orang yang memerlukan untuk menghadiri perlu dijemput dengan persediaan agenda dan masa telah diperuntukkan (*Are Your Meetings*, 2011). Ahli mesyuarat yang hadir harus tetap fokus pada subjek agenda, dan keputusan dan akauntabiliti perlu dipersetujui semasa mesyuarat dan dikaji sebelum penangguhan mesyuarat (*Are Your Meetings*, 2011). Apabila ahli-ahli pasukan menyedari kepentingan mengadakan mesyuarat dan menghormati masa mereka, ini akan membawa kepada perpaduan pasukan yang lebih besar dan memberikan faedah kepada organisasi.

Pearce (2008) mencadangkan bahawa pasukan boleh menjadi lebih berkesan jika mereka gunakan model kepimpinan yang berkesan. Ia membawa maksud, di dalam satu pasukan eksekutif, individu yang berbeza akan membawa objektif yang berbeza, tugas yang berbeza, dan mereka bertanggungjawab kepada pencapaian matlamat. Gaya kepimpinan ini adalah amat bermanfaat untuk pasukan prestasi tinggi kerana (terutama

dalam organisasi besar). Dengan mengagihkan tanggungjawab kepada setiap ahli ianya akan membantu dalam membangunkan sistem semak dan imbang (*check and balance*) selain mencegah daripada wujudnya perbezaan matlamat antara ahli pasukan.

h) Faktor yang Mempengaruhi Mutu Kepimpinan

Dalam dimensi mutu kepimpinan organisasi, Nik Mustapha (2014) menjelaskan terdapat beberapa faktor penting dalam mempengaruhi prestasi bermutu dapat dihasilkan oleh sesebuah organisasi. Pertama, mutu kepimpinan sesebuah organisasi, iaitu jaya atau mundurnya sesebuah organisasi berkait rapat dengan kelayakkan pemimpin. Pemimpin seharusnya menganggap peluang untuk memimpin sesebuah organisasi itu sebagai satu amanah untuk menerajui organisasi mencapai taraf yang paling cemerlang. Menghayati amanah ini adalah penentu yang utama kepada pencapaian kepimpinan. Oleh itu, pemimpin harus berwawasan, berdaya maju dan sentiasa berusaha memajukan organisasi. Kejujuran dan keikhlasan pemimpin adalah asas yang penting. Pemimpin yang jujur akan berusaha dengan tenaganya untuk membawa kemajuan kepada organisasi secara berterusan. Dia (pemimpin) bukan sekadar menjaga '*status quo*' tetapi berjihad untuk membuat pembaharuan (Nik Mustapha, 2014).

Faktor kegagalan bagi kebanyakan organisasi adalah disebabkan oleh pemimpinnya yang tidak jujur dalam memimpin, mengutamakan kepentingan peribadi melebihi kepentingan organisasi. Justeru itu, usaha untuk membawa kepada perubahan yang positif tidak akan diberi keutamaan. Hanya dengan kegigihan pemimpin kepada usaha untuk memajukan organisasi secara berterusan akan membudayakan satu aliran pemikiran, perasaan dan cara bekerja dalam sesebuah organisasi semoga setiap warga organisasi mempertingkatkan mutu kerja. Untuk mewujudkan budaya itu, tidak memadai pemimpin mempunyai sikap positif terhadap kualiti tetapi sekaligus membudayakan amalan inovatif dan kreatif semoga kesemua beranggapan bahawa pencapaian kepada matlamat tersebut adalah sesuatu yang boleh dicapai (Nik Mustapha, 2014).



UUM
Universiti Utara Malaysia

Dalam mengembeling kesemua warga organisasi semoga berperanan secara berkesan, pemimpin wajib memberi tumpuan kepada kebajikan pekerja. Kebajikan pekerja boleh difahami sebagai usaha pemimpin untuk memajukan kemajuan kerjaya setiap warga organisasi. Faktor kemanusiaan tersebut jika mampu dirancang dan dilaksana secara berkesan, setiap sumbangan warga organisasi dapat digembeling pada tahap yang paling tinggi. Golongan pekerja di dalam sesebuah organisasi adalah sebagai saudara dan rakan kongsi kepada majikan dan barisan pemimpin. Oleh itu, gandingan yang mantap di antara pemimpin dan

warga pekerja organisasi akan menghasil budaya prestasi yang bermutu (Nik Mustapha, 2014).

Faktor kedua ialah sikap, akhlak, dan kemahiran pekerja. Pekerja sebagai pelaksana mesti mempunyai sikap yang positif terhadap tugas yang diamanahkan. Mereka perlu mencintai kerja dan sentiasa ingin meningkatkan prestasi untuk mencapai mutu kerja yang tinggi. Dalam Islam, mutu atau kualiti kerja yang tinggi adalah dituntut oleh agama. Islam meletakkan kedudukan yang penting kepada kerja. Kerja itu sendiri adalah ibadah dan usaha untuk meningkat prestasi adalah tuntutan agama (Nik Mustapha, 2014).



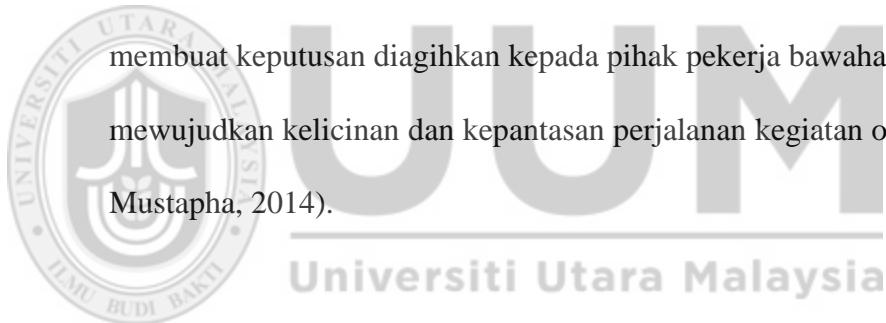
UUM

Tambah beliau lagi, sikap positif pekerjanya dalam meningkatkan mutu prestasi hendaklah dibudayakan memandangkan usaha tersebut sangatlah dituntut oleh Islam. Di samping elemen sikap, kemahiran hendaklah sentiasa ditingkatkan bersama dengan usaha mewujudkan suasana yang sesuai untuk kesemua pekerja bekerja secara muafakat berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi (Nik Mustapha, 2014).

Faktor ketiga ialah struktur penyusunan organisasi. Jika penstrukturan organisasi disusun menepati bidang tugas dan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi. Prestasi organisasi akan mudah menghasilkan matlamat organisasi. Kemampuan pemimpin organisasi menyusun struktur

organisasi dengan tepat dan sempurna akan melicinkan perjalanan organisasi mengembeling kesemua pekerja untuk berperanan secara berkesan dan bermutu. Struktur penyusunan sesebuah organisasi adalah sesuatu yang dinamik. Ia hendaklah sentiasa difikirkan semoga matlamat yang hendak dicapai mampu dilaksanakan dalam keadaan yang paling sesuai (Nik Mustapha, 2014).

Struktur organisasi juga perlu memiliki ciri di mana mekanisma membuat keputusan dalam pelaksanaan kerja organisasi menepati semangat musyawarah. Semangat musyawarah memerlukan kepada struktur membuat keputusan diagihkan kepada pihak pekerja bawahan. Susunan itu mewujudkan kelicinan dan kepatasan perjalanan kegiatan organisasi (Nik Mustapha, 2014).



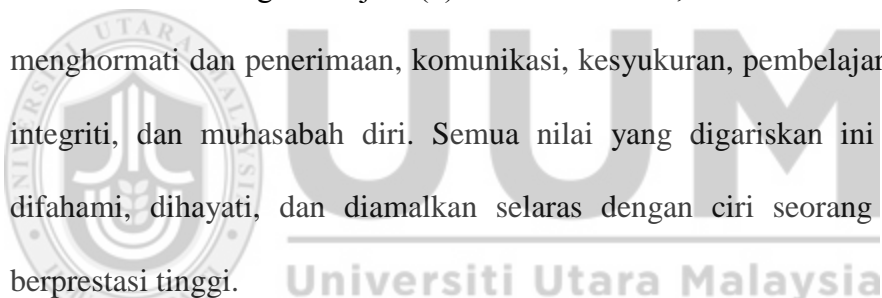
2.1.3 Konsep Pekerja Berprestasi Tinggi

Nabi Muhammad SAW pernah bersabda yang bermaksud: *"Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang daripada kamu melakukan sesuatu kerja, maka dia melakukannya dengan penuh ketelitian dan dengan sebaik-baiknya."* (Hadis riwayat al-Baihaqi).

Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), Edisi Keempat (1994) menjelaskan atribut bermaksud ciri atau sifat pada seseorang atau sesuatu benda. Perkataan ini dipilih disebabkan makna yang dinyatakan adalah bersesuaian dengan objektif

kajian ini yang mengariskan penumpuan kepada ciri dan sifat individu yang merangkumi aspek tingkah laku, pengaruh, amalan seseorang, dan latar belakang akademik dan individu (Pegawai Tadbir).

Setiap umat islam secara khususnya adalah dituntut untuk bersungguh-sungguh dan menerapkan nilai murni dalam diri seperti jujur, disiplin, tekun, sabar dan bertanggungjawab di dalam setiap pekerjaan. Justeru itu, dengan berpaksikan kepada pencapaian organisasi yang berlandaskan syariat Islam dan berprestasi, pihak pengurusan universiti juga telah membentuk garis panduan kepada pekerja, iaitu dikenali sebagai “Tujuh (7) Nilai Bersama”, iaitu kecemerlangan, saling menghormati dan penerimaan, komunikasi, kesyukuran, pembelajaran berterusan, integriti, dan muhasabah diri. Semua nilai yang digariskan ini adalah untuk difahami, dihayati, dan diamalkan selaras dengan ciri seorang pekerja yang berprestasi tinggi.



Jamaluddin (2005) menyatakan bahawa pasukan kerja berprestasi tinggi dapat dibangunkan melalui sistem organisasi yang dinamik. Ia merangkumi latihan, pembangunan pasukan kerja dan budaya kerja berteraskan penambahbaikan berterusan dalam aspek pelaksanaan tugas di semua peringkat. Menurut beliau lagi, warga kerja berprestasi tinggi mempunyai keupayaan untuk mengharmonikan objektif sendiri dan organisasi agar matlamat dan visi sektor awam tercapai.

Cock (2012), pemimpin akan mewujudkan emosi “bersebab” bagi kewujudan organisasi tersebut. Pemimpin mempamerkan sikap "kapten-jurulatih" gaya dan pemain di atas padang, menunjukkan kemahiran kapten dan perkongsian kerja. Mereka sentiasa ada, berasaskan kesaksamaan, menyokong kakitangan secara dekat, tidak menetapkan cabaran sukar untuk dicapai oleh kakitangan. Sebahagian besar pemimpin datang dari dalam organisasi yang berjaya dan telah berkhidmat dengan organisasi selama hampir dua kali ganda purata industri.

2.2 Faktor Dalaman dan Luaran yang Mempengaruhi Pembentukan Tingkah Laku Pekerja (Pegawai)

2.2.1 Faktor Dalaman Organisasi

Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan terdapat empat (4) faktor yang mempengaruhi tingkah laku pekerja di dalam organisasi iaitu budaya organisasi, iaitu struktur organisasi, struktur rasmi, sistem, proses kerja dan polisi. Seterusnya faktor berkaitan kepimpinan di dalam organisasi, iaitu persekitaran luaran (organisasi pesaing/boleh dibandingkan, orang awam dan perundangan organisasi).

Sistem kerja berprestasi tinggi menggambarkan sekumpulan amalan sumber manusia yang berasingan tetapi saling melengkapi, termasuk pengambilan dan pemilihan prosedur yang menyeluruh, insentif pampasan dan pengurusan prestasi, penglibatan pekerja yang luas dan latihan selaras dengan matlamat organisasi,

tujuan untuk amalan-amalan ini adalah untuk meningkatkan pekerja dan prestasi organisasi dengan meningkatkan kecekapan dan sikap tenaga kerja, dan meningkatkan motivasi pekerja (Takeuchi *et al.*, 2009).

2.2.2 Faktor Luaran Organisasi

Morton (2003) telah mengembangkan faktor-faktor luaran kepada pelanggan, pembekal dan rakan kongsi, individu dan peranannya, strategi organisasi, bentuk organisasi dan teknologi yang digunakan. De Waal (2004) menjelaskan terdapat empat (4) faktor yang mempengaruhi pencapaian organisasi berprestasi tinggi seperti di **Rajah 1**. Empat faktor penyumbang kepada organisasi berprestasi tinggi tersebut ialah orientasi luaran (faktor luaran).

De Waal (2007) menjelaskan organisasi yang berprestasi tinggi akan mampu untuk secara berterusan berusaha meningkatkan penciptaan nilai kepada pelanggan, mengekalkan hubungan yang baik dalam jangka masa panjang dengan semua pemegang taruhnya (*stakeholder*), memantau persekitaran dan memberi maklum balas secukupnya berhubung peralihan dan peluang-peluang di dalam pasaran, memilih untuk bersaing dan membandingkan dengan yang terbaik di dalam pasaran, berkembang melalui perkongsian dan menjadi sebahagian dalam rangkaian penciptaan nilai, dan hanya akan memasuki perniagaan baharu sekiranya memenuhi kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.

2.3 Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi

De Waal (2007) menyenaraikan lima belas (15) ciri pemimpin berprestasi tinggi yang perlu ada di dalam organisasi seperti berikut:

- a) pekerja di setiap peringkat di dalam organisasi menerapkan sifat kerpercayaan sesama sendiri disebabkan kesetiaan adalah amat bernilai, pekerja yang bijak akan dilayan secara bijak, pekerja menunjukkan sikap hormat, sikap ingin belajar, hubungan individu antara pengurus dan pekerja dibentuk dan dikekalkan, sifat percaya dan kepercayaan adalah digalakkan, dan pekerja dilayan secara adil;
- b) pemimpin sentiasa berintegriti dan memimpin melalui teladan dengan sifat jujur dan ikhlas;
- c) pemimpin menunjukkan komitmen, *enthusiasm* dan menghormati, beretika, konsisten, dan tidak sombong;
- d) pemimpin akan mengaplikasikan keputusan, tindakan berorientasikan keputusan dengan menyisihkan analisis yang melampau semasa membuat cadangan dan tindakan yang berkesan, dan pada masa yang sama menjangkau tindakan yang diambil oleh orang lain;
- e) pemimpin akan melatih dan menyelia kakitangan secara sokongan, membantu kakitangan, memelihara kakitangan daripada gangguan luar dan sentiasa hadir bila diperlukan;

- f) pemimpin meningkatkan pencapaian kakitangannya dengan menetapkan piawaian dan matlamat, dan sentiasa meningkatkan tahap pencapaian;
- g) pemimpin membentuk kaedah yang berkesan, berfokus dan kaedah pengurusan yang kukuh dengan berkomunikasi tentang nilai dan mengesahkan strategi yang dirancang selain diiktiraf oleh ahli di dalam organisasinya;
- h) pemimpin sanggup mengambil risiko dan melihat kesilapan sebagai peluang untuk belajar;
- i) pemimpin memberi inspirasi kepada kakitangan untuk mencapai keputusan yang gemilang dengan mengaplikasikan kepimpinan yang berkarisma, memberi inspirasi kepada kakitangan untuk memberikan yang terbaik dan inisiatif individu;
- j) pemimpin dibentuk daripada dorongan dalaman dengan memberi menggalakkan orang lain untuk menjadi pemimpin, mengisi kekosongan penjawatan dengan kakitangan dalaman dan menaikkan pangkat kakitangan yang berkecualan;
- k) pemimpin merangsang perubahan dan penambahbaikan dengan terus berusaha untuk kesedaran diri dan pembaharuan dan membangunkan keupayaan pengurusan yang dinamik untuk meningkatkan fleksibiliti, dan secara peribadi terlibat dalam aktiviti perubahan;

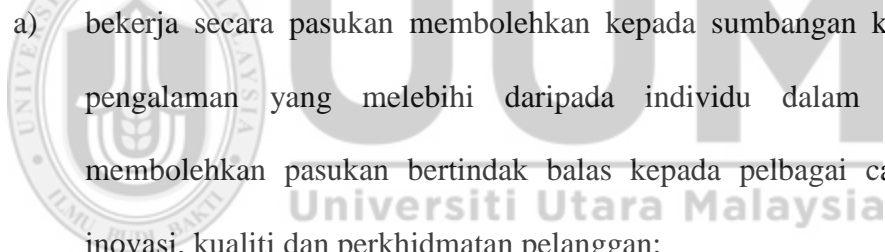
- l) pemimpin merangka satu pasukan pengurusan yang pelbagai dan saling melengkapi dan tenaga kerja untuk membantu mengesan kerumitan dalam urusan pengoperasiannya dan untuk menggalakkan penciptaan kreativiti dalam menyelesaikan permasalahan yang wujud;
- m) pemimpin komited kepada organisasi untuk jangka panjang dengan mengimbangkan tujuan yang sama dengan kepentingan diri sendiri, dan mengajar ahli organisasi untuk meletakkan keperluan organisasi sebagai keutamaannya;
- n) pemimpin adalah seorang yang merendah diri dan berkhidmat kepada organisasi berbanding mengetuai organisasi; dan
- o) pemimpin melatih kakitangannya bertanggungjawab terhadap keputusan dan tegas terhadap kakitangan yang tidak berprestasi dengan memberi penumpuan kepada pencapaian hasil, mengekalkan sifat kebertanggungjawaban, dan membuat keputusan yang sukar.

Burch (2010) membuat kesimpulan bahawa secara teori, pemimpin harus teliti kerana ia berkaitan dengan prestasi kerja secara keseluruhan; mereka yang mempunyai tahap yang lebih tinggi sifat berhati-hati adalah lebih cenderung untuk menjadi lebih berkesan di tempat kerja mereka (Barrick dan Mount, 1991; Burch dan Anderson, 2008). Selain itu, individu yang teliti cenderung mempunyai rasa yang kuat ke arah mencapai matlamat mereka (Costa dan McCrae, 1992). Pemimpin yang berkesan diperlukan untuk menjadi gigih dan berterusan dengan matlamat mereka dan mempunyai visi rasa yang kuat

(Kirkpatrick dan Locke, 1991). Oleh itu, pemimpin dikehendaki mempunyai sifat ketelitian jika mereka ingin mencapai kesempurnaan kerja.

2.4 Hubungan Pekerja

Pengalaman daripada organisasi yang menggunakan konsep kerja berpasukan telah menunjukkan pasukan yang efektif akan menunjukkan peningkatan yang signifikan ke atas produktiviti, kreativiti dan kepuasan pekerja (Colenso, 2000). Bagi menyokong kenyataan ini, Katzenbach dan Smith (2005) telah merumuskan kelebihan daripada kerja berpasukan seperti berikut:

- 
- a) bekerja secara pasukan membolehkan kepada sumbangan kemahiran dan pengalaman yang melebihi daripada individu dalam pasukan. Ini membolehkan pasukan bertindak balas kepada pelbagai cabaran seperti inovasi, kualiti dan perkhidmatan pelanggan;
 - b) dalam kerjasama untuk membangunkan objektif dengan pendekatan yang jelas, pasukan berupaya untuk membentuk jaringan komunikasi yang membantu kepada penyelesaian masalah semasa dan mewujudkan inisiatif;
 - c) bekerja secara pasukan akan mewujudkan dimensi sosial yang akan menambahbaik secara ekonomik dan mengurus tadbir pelbagai aspek kerja; dan
 - d) bekerja secara pasukan akan lebih menyeronokkan.

Pada masa yang sama, terdapat beberapa kertas kajian yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara kerja berpasukan, tingkah laku individu dan prestasi tinggi (Katzenbach dan Smith, 1993; Robbins dan Finley, 1996; Kur, 1996).

Kajian daripada kumpulan pensyarah UUM dan OUM yang telah membuat pembentangan hasil kajian mereka pada tahun 2012 (Mohd Faizal, Ariffin, Wan Shakizah, Zulkiflee, dan Fatimah Omar) menyatakan kejayaan sesebuah organisasi akan bergantung kepada sejauh mana kekuatan budaya organisasinya memberi menggalakkan dan membentuk pembangunan pekerja ke arah kompetensi yang tinggi di kalangan pekerja yang mampu memberi impak positif kepada prestasi organisasi.

Selain daripada itu, komitmen organisasi kepada pekerja dan sebaliknya perlu diterapkan bagi mencapai matlamat mencapai organisasi berprestasi tinggi ini kerana di dalam untuk mencapai prestasi yang membanggakan setiap pekerja akan berusaha sedaya upaya melibatkan idea, inovasi, kesanggupan mengambil tanggungjawab, pengorbanan masa dan tenaga berdasarkan peranan yang diamanahkan. Manakala, organisasi pula perlu memberi ruang dan peluang kepada pekerjanya dalam meningkatkan prestasi kerja dan organisasi yang dipertanggungjawabkan melibatkan aspek latihan yang berterusan, ganjaran yang setimpal, motivasi untuk kejayaan, menyediakan struktur dan sistem teknologi yang berkesan bagi melaksanakan peranan anggotanya.

Salncik (dalam Zainah Ahmad, 1998) mengatakan bahawa komitmen kepada organisasi dilihat sebagai satu hubungan sikap antara pekerja dengan organisasi. Nail (1996) menyatakan bahawa komitmen organisasi merujuk kepada peranan, sikap, nilai, amalan dan pelaksanaan idea pekerja kepada organisasi. Kesimpulan yang dapat dibuat ialah hubungan sikap pekerja terhadap organisasinya adalah bersifat positif (berkait), iaitu sikap adalah elemen penting dalam menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi.

Abas (2006) menegaskan organisasi yang berjaya juga mempunyai modal insan yang berprestasi tinggi dan komited untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh majikannya. Oleh itu, untuk mencapai taraf organisasi yang berprestasi tinggi ianya perlulah diusahakan secara berpasukan yang juga melalui kewujudan pasukan kerja yang berprestasi tinggi dalam organisasi.

2.5 Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi

Amri (2014) menyatakan bagi memastikan usaha membina organisasi berprestasi tinggi dapat direalisasikan, berikut adalah pelan tindakan atau *road map* dalam mencapai tahap tersebut, iaitu pengurusan bakat, mengekalkan prestasi tinggi dan budaya kerja berprestasi tinggi.

2.5.1 Pengurusan Bakat

Pekerja berprestasi tinggi perlu dibentuk bermula dari hari pertama mereka diambil bekerja. Calon-calon yang berpotensi khususnya dari aspek sikap perlu diberi keutamaan. Ini kerana seseorang yang mempunyai sikap yang betul

terhadap kerja adalah 13 kali ganda lebih mampu berjaya berbanding mereka yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran tentang kerjaya. Pekerja yang dikenalpasti calon berpotensi digilap melalui program *mentor-mentee*. Terdapat sepuluh (10) ciri yang perlu diterapkan dalam setiap pekerja bagi melahirkan pekerja berprestasi tinggi sebagaimana hasil kajian terhadap lebih 20,000 pekerja di seluruh dunia ialah (Amri, 2014):

- a) kebolehan membuat keutamaan;
- b) kebolehan bekerja secara berpasukan;
- c) kepekaan tentang organisasi;
- d) kemahiran menyelesaikan masalah;
- e) kesedaran diri;
- f) proaktif;
- g) kemahiran mempengaruhi;
- h) kemahiran membuat keputusan;
- i) keghairahan untuk belajar; dan
- j) berpengetahuan menggunakan teknologi moden.

2.5.2 Mengekalkan Prestasi Tinggi

Adalah lebih mudah untuk mendapatkan sesuatu berbanding untuk mengekalkannya dalam genggaman. Perkara yang sama juga boleh dikatakan dengan prestasi, setelah seseorang mencapai prestasi yang tertinggi, ia hanya mempunyai dua pilihan sama ada mengekalkannya atau menurun. Maka untuk memastikan seseorang pekerja berprestasi tinggi terus mengekalkan

kecemerlangan, mereka perlu diberi tugas atau cabaran baharu dalam tugas (Amri, 2014).

Menurut kajian, seseorang pekerja yang melakukan rutin yang sama akan hanya mampu bertahan selama tiga (3) tahun sebelum berfikir untuk mencari pekerjaan baharu. Justeru, pihak majikan perlu memastikan pekerja yang berprestasi tinggi sentiasa diberikan sasaran-sasaran baharu untuk dicapai. Ia seolah-olah *quick-win* yang berupaya memberi motivasi. Majikan juga wajar memberi maklum balas secara berkala tentang pencapaian pekerja yang berprestasi tinggi. Interaksi yang bersifat personal berupaya merungkai isu-isu antara pekerja dan majikan (Amri, 2014).

Selain itu, majikan boleh mewujudkan program-program pembangunan khas kepada mereka untuk meraikan semangat persaingan mereka. *Randstad Singapore*, sebuah syarikat yang tersenarai dalam *Global Fortune 500 Company* mengamalkan tiga inisiatif bagi mewujudkan organisasi berprestasi tinggi, iaitu mewujudkan kelab pekerja berprestasi tinggi, memberikan masa bekerja yang fleksibel dan berinteraksi dengan pekerja secara individual. Jelaslah bahawa, fokus syarikat global berkenaan adalah pekerjanya, iaitu ianya menekankan aspek kepuasan bekerja yang juga menjadi pemangkin dalam mewujudkan pekerja yang produktif (Amri, 2014).

Keith Owen et.al (2001) telah menyatakan terdapat tiga (3) cabaran utama dalam membina dan mengekalkan prestasi tinggi (seperti di **Rajah 2**):

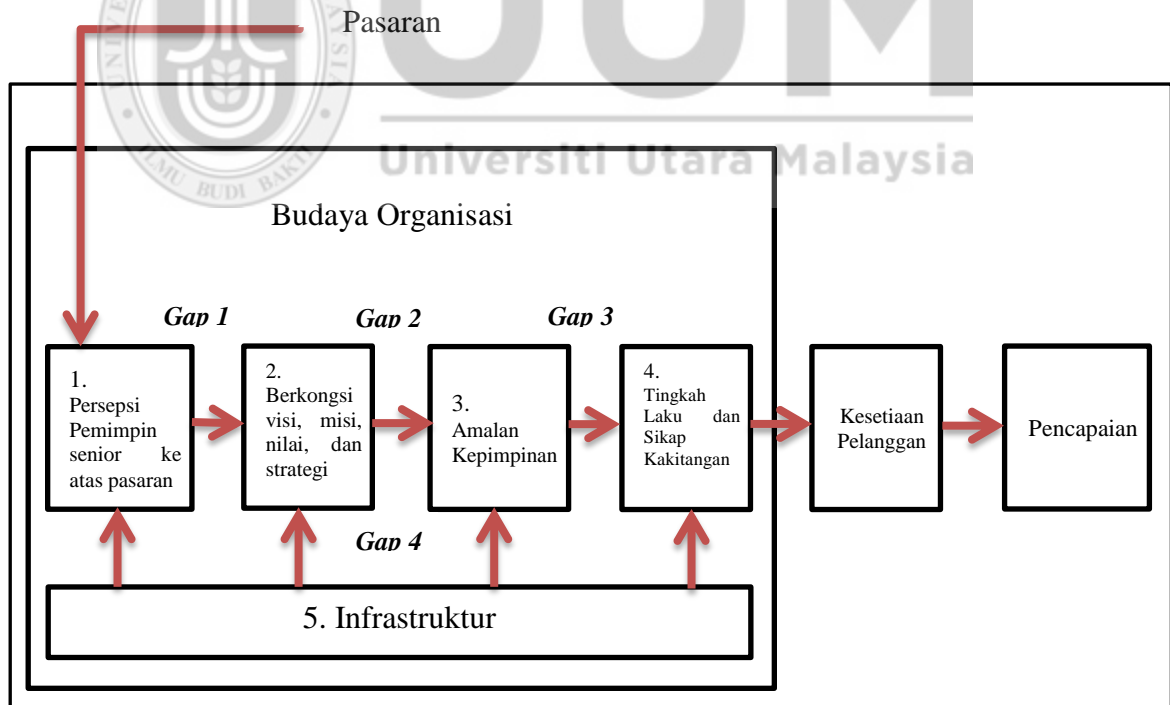
a) kebiasaannya pemimpin senior sesebuah organisasi mempunyai pemahaman yang tidak tepat dengan pasaran di mana organisasi perlu bersaing. Apabila ini berlaku, ia hampir tidak dapat tidak membawa kepada satu wawasan, misi dan strategi yang tidak sesuai. Walaupun kepimpinan senior tidak mempunyai pemahaman yang tepat dengan pasaran, mereka mungkin gagal untuk menterjemahkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi ke dalam strategi dan proses yang akan membolehkan mereka untuk bersaing dengan jayanya. Akibatnya budaya, sistem dan infrastruktur organisasi tidak boleh sejajar dengan secukupnya dengan realiti pasaran;

b) kebiasaannya tingkah laku yang tepat adalah diperlukan untuk berjaya dalam melaksanakan strategi perniagaan yang berada di luar penjarangan dengan pelanggan dan pasaran keperluan. Ini boleh terjadi melibatkan tingkah laku kepimpinan atau tingkah laku pekerja. Sebagai contoh, pemimpin sering berjaya dengan mempraktikkan kawalan *unilateral* (sehalu) dalam membuat keputusan. Tingkah laku sedemikian kebiasaannya adalah berbeza dengan tingkah laku yang diperlukan untuk mengekalkan prestasi tinggi yang mampan, yang mesti memberi tumpuan kepada kuasa, responsif, dan akauntabiliti di peringkat yang serendah mungkin.

- c) sistem organisasi dan proses sering gagal untuk menyokong visi organisasi dan strategi. Hasilnya, organisasi hanya memberi tumpuan, dan mengukur kepada perkara yang salah. Sebagai contoh, sistem pengurusan prestasi berkemungkinan hanya bergantung kepada pengukuran umum yang menyampaikan sedikit maklumat, dan dengan itu ia tidak boleh mengiktiraf atau menyandarkan orang untuk bertanggungjawab terhadap tingkah laku tertentu yang diperlukan untuk bertindak balas kepada keperluan pelanggan.

Rajah 2

Model Mengekalkan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi

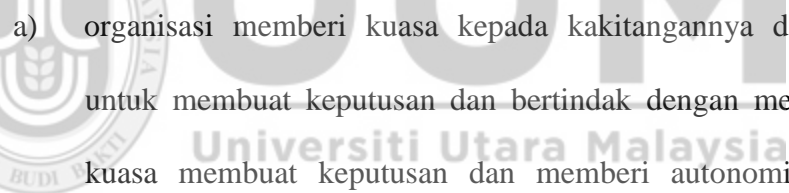


Sumber: Keith Owen et.al (2001), "Creating and Sustaining the High Performance Organization"

2.5.3 Budaya Kerja Berprestasi Tinggi

Budaya organisasi banyak mempengaruhi sikap dalam sesebuah organisasi. Kelakuan pekerja dibentuk oleh sikap yang diraikan dalam organisasi di mana mereka bekerja. Oleh itu, organisasi yang menekankan budaya kerja berprestasi tinggi akan turut mendapati bahawa ahli-ahlinya akan berusaha ke arah berprestasi tinggi.

Strategi dalam membina sebuah budaya organisasi berprestasi tinggi perlu memberi fokus terhadap misi organisasi, pekerja, persekitaran dan kepimpinan. De Waal (2007) telah menyenaraikan tentang lima (5) ciri budaya kerja yang diterapkan di organisasi berprestasi tinggi (HPO), iaitu:

- 
- a) organisasi memberi kuasa kepada kakitangannya dan kebebasan untuk membuat keputusan dan bertindak dengan mengembangkan kuasa membuat keputusan dan memberi autonomi kepada ahli organisasi untuk beroperasi, dalam sempadan dan kekangan yang jelas;
 - b) organisasi menetapkan nilai-nilai teras yang jelas, kukuh dan bermakna dan memastikan ia dapat diselami oleh setiap kakitangan di dalam organisasi;
 - c) organisasi membangun dan mengekalkan budaya berprestasi dengan memerangi rasa tidak puas hati, memberi tumpuan untuk mencapai kecemerlangan yang tinggi dalam apa jua yang diusahakan

organisasi, dan memberi rangsangan kakitangan untuk ke arah pencapaian prestasi tinggi;

- d) organisasi mewujudkan budaya ketelusan, keterbukaan dan kepercayaan dengan mewujudkan persefahaman bersama dan berkongsi maklumat secara terbuka; dan
- e) organisasi mewujudkan identiti organisasi dan perasaan kebersamaan di kalangan kakitangan dengan menyatukan kelompok pekerja, memupuk rasa keorganisasiaan dan menerima pakai dan memupuk minda ke arah “semua untuk satu, satu untuk semua”.

2.6 Kesimpulan

Kajian ini cuba mengaitkan hubungan antara faktor dalaman dan faktor luaran pekerja dan organisasi ke arah pencapaian matlamat organisasi berprestasi tinggi. Faktor dalaman yang dikaitkan ialah budaya organisasi; struktur organisasi (struktur rasmi, sistem, proses kerja dan polisi); kepimpinan di dalam organisasi; dan persekitaran luaran (organisasi pesaing/boleh dibandingkan, orang awam dan perundangan organisasi). Model utama yang dibuat rujukan ialah model faktor yang mempengaruhi organisasi berprestasi tinggi oleh De Waal (2007) dan model mengekalkan budaya kerja berprestasi tinggi oleh Keith Owen et.al (2001). Kedua-dua model ini telah diterjemahkan ke dalam kerangka kajian yang dikaji oleh penyelidik, iaitu atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi. Berdasarkan beberapa pemboleh ubah tidak bersandar yang dikaji, penyelidik telah mengkaji setiap pemboleh ubah yang berkaitan untuk tujuan kajian hubungannya ke arah pekerja berprestasi tinggi dan organisasi berprestasi tinggi.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Metodologi kajian adalah menjelaskan tentang reka bentuk kajian yang digunakan, saiz atau populasi dan responden kajian yang melibatkan semua Pegawai Tadbir UUM (N41 – N54) dan alat kajian (analisis data) yang digunapakai dalam mengenalpasti hubungan pemboleh ubah atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi.

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah berbentuk kuantitatif dengan menggunakan kaedah soal selidik untuk mengkaji kualiti atribut pegawai secara umumnya melibatkan ciri-ciri pegawai ke arah kesedaran pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Dengan menggunakan reka bentuk kajian jenis ini (kuantitatif), matlamat untuk memberi gambaran tepat terhadap sesuatu situasi atau fenomena yang dikaji dapat dicapai (Hussin, 2014).

Manakala, huraian penyelidikan ini adalah menggunakan huraian statistik yang bersifat deskriptif untuk menjelaskan ciri Pegawai Tadbir dan organisasi yang dikaji. Kajian kuantitatif ini digunakan adalah untuk mendapatkan data melalui soalan-soalan berstruktur (Sekaran, 2004). Dalam mengendalikan kajian ini, borang soal selidik

digunakan dan diedarkan kepada semua responden yang terdiri daripada kategori Pegawai Tadbir (N41 hingga N54) di Universiti Utara Malaysia.

Di dalam kajian ini juga, terdapat tiga (3) atribut atau ciri pemboleh ubah tidak bersandar (IV) yang diuji, iaitu ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja (di dalam organisasi) dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi, manakala kesedaran organisasi berprestasi tinggi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (DV). Data yang dikumpul adalah berdasarkan kepada jawapan yang diberikan oleh responden melalui borang soal selidik yang diedarkan melalui online (google form), secara bersemuka dan melalui emel Pegawai Tadbir UUM.

3.2 Kerangka Kajian

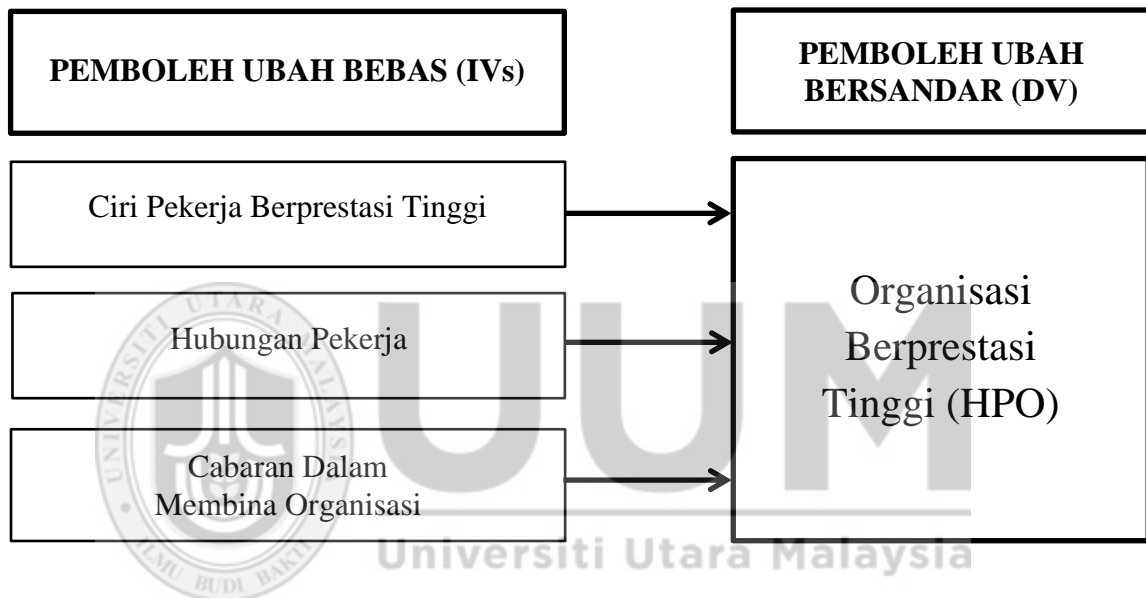
Kerangka ini bertujuan untuk menjelaskan tentang hubungan antara dua pemboleh ubah utama iaitu atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi. Pemboleh ubah tidak bersandar (IV) ialah pekerja yang berprestasi tinggi, hubungan pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Sementara itu, pemboleh ubah bersandar (DV) ialah organisasi berprestasi tinggi yang secara langsungnya dipengaruhi oleh pemboleh ubah tidak bersandar seperti yang dinyatakan.

Kerangka kajian ini (**Rajah 3**) adalah diubahsuai daripada kerangka kajian yang diketengahkan oleh Keith Owen *et.al* (2001) dan De Waal (2007) bersesuaian dengan tajuk Atribut Pegawai Tadbir ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi. Ini adalah disebabkan terdapat beberapa pemboleh ubah yang tidak bersandar yang dikaji, seperti

yang dinyatakan sebelum ini yang menjadi faktor penyumbang kepada pencapaian dan pembentukan atribut pegawai ke arah kesedaran organisasi berprestasi tinggi.

Rajah 3

Kerangka Kajian Atribut Pegawai Tadbir Ke Arah Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi



3.3 Hipotesis Kajian

- H1: terdapat hubungan antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi;
- H2: terdapat hubungan antara hubungan pekerja terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi;
- H3: terdapat hubungan antara cabaran dalam membina organisasi berprestasi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi;

- H4: terdapat hubungan antara ciri pekerja berprestasi, hubungan pekerja, dan cabaran dalam membina organisasi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi;
- H5: terdapat perbezaan yang signifikan antara ciri-ciri demografi (jantina, tempoh perkhidmatan dan gred jawatan) terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi.

3.4 Populasi dan Persampelan

Secara keseluruhannya, jumlah staf pengurusan dan profesional mengikut jenis perkhidmatan (akademik dan pentadbiran) di UUM ialah berjumlah 1,674 staf; jumlah yang berstatus tetap (1,396 orang), kontrak (212 orang), pelawat (3 orang), pinjaman (3 orang), dan sambilan (30 orang). Daripada jumlah berkenaan hanya 144 orang adalah daripada kalangan staf yang bertaraf Pegawai Tadbir (N41-N54).

Bagi melengkapkan kajian ini, semua responden daripada kalangan Pegawai Tadbir (Pentadbiran) yang berjumlah 144 orang yang ditempatkan di setiap 32 pusat tanggungjawab (PTJ) atau 82% daripada sejumlah 39 PTJ keseluruhan yang wujud di UUM telah dikenalpasti untuk ditentu ukur tahap kecenderungan atribut masing-masing ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Jadual 1 berikut menyatakan tentang populasi Pegawai Tadbir UUM.

Jadual 1

Populasi Pegawai Tadbir UUM (Kumpulan N41-54)

Gred	N41	N44	N48	N52	N54	Jumlah
Lelaki	38	20	6	6	3	73
Perempuan	43	21	3	3	1	71
Jumlah	81	41	9	9	4	144

Sumber: Unit Perancangan Korporat, 1 September 2015.

Daripada jumlah populasi 144 orang staf berjawatan Pegawai Tadbir (gred N41-N54) samada berjawatan tetap dan kontrak telah dikelaskan mengikut nama jawatan hakiki seperti Pegawai Tadbir (96 orang), Pegawai Penyelidik Sosial (29 orang), Pegawai Penerbitan (10 orang), dan Pengurus Asrama (5 orang). Senarai nama tersebut adalah mengambil kira sejumlah Pegawai yang masih aktif berkhidmat dengan UUM sehingga tarikh kajian ini dibuat mulai Jun 2016 dan sebahagian besarnya adalah Ketua Jabatan, dan Ketua Unit, di pusat tanggungjawab (PTJ) masing-masing. Penyelidik juga mengharapkan sekurang-kurangnya 50% atau 52 orang Pegawai Tadbir daripada sampel yang dipilih secara rawak, iaitu 103 orang (71% daripada jumlah populasi) dapat memberikan input daripada soal selidik yang diedarkan. Bilangan ini adalah melebihi daripada apa yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970), iaitu bagi setiap populasi 140 orang, 103 orang perlu dipilih sebagai sampel. Dalam kajian ini sejumlah 65 orang responden atau 63% daripada jumlah sampel telah memberikan maklum balas dan ianya adalah melebihi 50% daripada jumlah sampel.

3.5 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian berkaitan terhadap responden untuk mendapatkan maklum balas dan mengumpul data. Oleh itu, penggunaan borang soal selidik ini adalah berdasarkan beberapa faktor antaranya ialah memudahkan responden melengkapkan soalan yang diberikan berbanding kaedah pengumpulan data dengan cara yang lain (contoh: pemerhatian). Kaedah pengedaran borang soal selidik adalah dihantar secara serahan tangan (bersemuka), melalui online (google form) dan melalui emel pekerja masing-masing untuk memudahkan responden menghantar soal selidik pada bila-bila masa kepada penyelidik.

Setiap soalan yang dikemukakan adalah berpandukan kepada rujukan yang sahih dan pernyataan yang diterjemahkan dalam bentuk soal selidik daripada pakar bidang dan penyelidik dalam dimensi berkenaan seperti, Kotter dan Heskett (1992), Scott Morton (2003), De Waal (2007), Schwazer dan Jerusalem (1995) seperti berikut:

Jadual 2

Sumber Soal Selidik

Bahagian	Soalan	Sumber
B	Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi	De Waal (2007), Kotter dan Heskett (1992); dan Scott Morton (2003).
C	Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi	De Waal (2007).
D	Hubungan Antara Pekerja	Katzenbach dan Smith (2005); Ricci dan Wiese (2002); dan Schwazer dan Jerusalem (1995);
E	Cabaran dalam Membina Organisasi	Keith Owen et. al (2011).

Terdapat enam (6) bahagian dalam soal selidik ini, iaitu (Bahagian A, Bahagian B, Bahagian C, Bahagian D, dan Bahagian E) yang meliputi 37 soalan berbentuk tertutup. Setiap bahagian adalah mewakili soal selidik ke atas setiap pemboleh ubah atau berbetulan dengan objektif yang dikaji, iaitu Bahagian A (latar belakang responden), Bahagian B (Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi), Bahagian C (Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi), Bahagian D (Hubungan Pekerja), dan Bahagian E (Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi) seperti yang dijelaskan seperti berikut:

Setiap soalan yang dikemukakan adalah berdasarkan skala likert dengan empat (4) mata mengikut pemboleh ubah yang dikelaskan mengikut bahagian seperti berikut:

- a) Bahagian B: *Sangat Tidak Bersetuju (1), Tidak Bersetuju (2), Bersetuju (3) dan Sangat Setuju (4);*
- b) Bahagian C: *Tidak Pernah (1), Jarang-Jarang (2), Kadang-Kadang (3) dan Selalu (4);*
- c) Bahagian D: *Tidak Benar (1), Hampir Tidak Benar (2), Agak Benar (3) dan Sangat Benar (4);*
- d) Bahagian E: *Tidak Pernah (1), Jarang-Jarang (2), Kadang-Kadang (3) dan Selalu (4);*

Justifikasi kepada penetapan empat (4) sahaja ini adalah disebabkan jumlah sampel yang ditetapkan hanyalah 103 orang atau 71%. Chang (1994) di dalam kajiannya dengan menggunakan kaedah *multitrait-multimethod* mendapati bukti kesahihan untuk *higher monotrait-monomethod* (MTMM) adalah dengan menggunakan empat (4) skala sahaja berbanding enam (6). Pengkaji menetapkan untuk mendapatkan keputusan samada cenderung kepada bersetuju atau tidak bersetuju dengan menghilangkan pilihan “tidak pasti” atau “berkecuali”. Jumlah peratusan yang tinggi dapat mengesahkan hasil dapatan

yang tepat dan berkesan. L.M. Lozano et al. (2005) menyatakan bilangan minimum untuk kategori maklum balas bagi format skala Likert adalah empat (4) pilihan sahaja. Sekiranya terlalu banyak pilihan yang diberikan akan menyebabkan masalah pertindihan antara pilihan berkenaan dan ini akan memberikan kecenderungan kepada kewujudan pengukuran baharu yang salah.

“The minimum number of response categories for items with Likert-type format should be at least of four. If too many alternative are offered and the subject has problem discriminating between them, there is greater likelihood of the introduction of new measurement errors”

Sumber: L.M. Lozano et al. (2005)



3.5.1 Latar Belakang Responden

Terdapat lapan (8) soalan berkaitan maklumat diri responden. Soalan-soalan yang dikemukakan adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat berkaitan demografi responden seperti jantina, umur, taraf perkahwinan, kelayakan akademik, gred jawatan, Pusat Tanggungjawab Pegawai (PTJ), jumlah pendapatan bulanan (RM), dan tempoh perkhidmatan di UUM.

3.5.2 Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi

Soalan-soalan yang dikemukakan di Bahagian B ini adalah menjurus kepada mengenalpasti faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kesedaran organisasi berprestasi tinggi sepertimana yang dinyatakan oleh De Waal (2007),

iaitu terdapat lima (5) ciri budaya kerja yang diterapkan oleh organisasi berprestasi tinggi: organisasi memberi kuasa kepada kakitangannya; organisasi menetapkan nilai-nilai teras yang jelas; organisasi membangun dan mengekalkan budaya berprestasi seperti memberi rangsangan kakitangan untuk ke arah pencapaian prestasi tinggi; organisasi mewujudkan budaya ketelusan, keterbukaan dan kepercayaan; dan organisasi mewujudkan identiti organisasi dan perasaan kebersamaan di kalangan kakitangan. Kotter dan Heskett (1992), dan Scott Morton (2003) juga menyatakan tentang faktor-faktor luaran organisasi dan faktor dalaman yang mempengaruhi tingkah laku pekerja di dalam organisasi seperti budaya organisasi, struktur organisasi, kepimpinan di dalam organisasi, dan persekitaran luaran. Maka, responden ditentu ukur tahap kesedarannya terhadap amalan dan ciri budaya kerja yang diterapkan ke arah organisasi berprestasi tinggi. Kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik dan dikemukakan kepada responden di dalam kajian rintis yang dilakukan adalah tinggi, iaitu nilai *Cronbach's Alpha* = 0.897.

Responden dikehendaki untuk memberikan respon kepada setiap soalan yang ditanya dengan menggunakan skala *likert* (Sangat Tidak Bersetuju (1), Tidak Bersetuju (2), Bersetuju (3) dan Sangat Setuju (4)). Soalan yang dikemukakan adalah menjurus kepada faktor-faktor dalaman (organisasi) dan faktor-faktor luaran yang mempengaruhi pencapaian atau prestasi pegawai ke arah pencapaian yang berprestasi tinggi.

Jadual 3

Skala Likert Bagi Instrumen Kesedaran Organisasi Berprestasi Tinggi

Skala	Skor
Sangat Setuju	4
Bersetuju	3
Tidak Bersetuju	2
Sangat Tidak Bersetuju	1

3.5.3 Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi

Soalan-soalan yang dikemukakan di bahagian ini adalah berkaitan sepertimana yang telah dijelaskan di dalam Bab 2 oleh De Waal (2007) yang telah menyenaraikan lima belas (15) ciri pemimpin berprestasi tinggi yang perlu ada di dalam organisasi seperti sifat mempercayai, komitmen pemimpin terhadap organisasi, pemimpin memberi inspirasi kepada kakitangan, pemimpin merangsang perubahan dan komunikasi. Kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik dan dikemukakan kepada responden di dalam kajian rintis yang dilakukan adalah tinggi, iaitu nilai *Cronbach's Alpha* = 0.773. Setiap organisasi yang berprestasi tinggi perlulah memberi kuasa sepenuhnya kepada Pegawai untuk membuat sebarang keputusan berkaitan, menetapkan nilai-nilai bersama, mendorong kakitangannya untuk mencapai prestasi tinggi, mempraktikkan budaya ketelusan di kalangan kakitangannya, dan menggerakkan kakitangannya bekerja sebagai satu pasukan.

Responden dikehendaki untuk memberikan respon kepada setiap soalan yang ditanya dengan menggunakan skala *likert* (Tidak Pernah (1), Jarang-Jarang (2), Kadang-Kadang (3) dan Selalu (4)). Soalan yang dikemukakan adalah menjurus kepada pencapaian atau ciri-ciri organisasi yang diterapkan oleh jabatan bagi setiap responden yang terlibat. Proses mengenali pencapaian prestasi jabatan adalah amat penting kepada pencapaian keseluruhan organisasi (UUM).

Jadual 4

Skala Likert Bagi Instrumen Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi

Skala	Skor
Selalu	4
Kadang-Kadang	3
Jarang-Jarang	2
Tidak Pernah	1

3.5.4 Hubungan Pekerja

Soal selidik di dalam Bahagian D ialah untuk mengukur kualiti atribut Pegawai Tadbir berdasarkan kelebihan kerja berpasukan yang dirumuskan oleh Katzenbach dan Smith (2005), ciri pasukan berprestasi tinggi yang disenaraikan oleh Ricci dan Wiese (2012) seperti ahli bebas memberi pandangan dan ahli bekerja ke arah matlamat yang sama dengan menggunakan instrumen *The General Self-Efficacy Scale (GSE)* yang dibentuk oleh Schwazer dan Jerusalem (1995). Berdasarkan format soalan di dalam GSE, responden akan disoal berhubung tahap efikasi sendiri atau kepercayaan yang berkaitan dengan

keupayaan untuk mengarahkan tingkah laku diri sendiri untuk mendapatkan hasil yang diharapkan (Bandura, 1977). Walaubagaimanapun, penyelidik telah membentuk soalan-soalan berdasarkan ciri-ciri pekerja berprestasi tinggi yang diperlukan untuk kajian ini. Kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik dan dikemukakan kepada responden di dalam kajian rintis yang dilakukan adalah tinggi, iaitu nilai *Cronbach's Alpha* = 0.887.

Responden perlu memberi maklum balas di bahagian ini dengan menjawab mengikut skala GSE, iaitu Tidak Benar (1), Hampir Tidak Benar (2), Agak Benar (3) dan Sangat Benar (4). Soal selidik gabungan ciri pekerja berprestasi tinggi dan GSE dipilih disebabkan penyelidik ingin mengkaji kualiti efikasi sendiri pekerja yang berprestasi tinggi selain faktor peratusan nisbah populasi pegawai lelaki dan perempuan secara (kategori N41-N54) adalah hampir sama, iaitu 73 atau 51% pegawai lelaki dan 71 atau 49% pegawai wanita.

Jadual 5

Skala Likert Bagi Instrumen Hubungan Pekerja

Skala	Skor
Sangat Benar	4
Agak Benar	3
Hampir Tidak Benar	2
Tidak Benar	1

3.5.5 Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi

Soalan-soalan yang dikemukakan di Bahagian E ini adalah menjurus kepada mengenalpasti cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Sepertimana yang telah dijelaskan oleh Keith Owen et.al (2001) terdapat tiga (3) cabaran penting yang dihadapi oleh organisasi dalam mengekalkan organisasi berprestasi tinggi, iaitu pemahaman dan penterjemahan yang tepat ke atas kehendak pasaran, tingkah laku pegawai dan kakitangan yang tepat, dan sistem pengukuran yang efektif dan efisien. sehubungan itu perkara-perkara berkenaanlah yang perlu diberikan perhatian dalam membina organisasi berprestasi tinggi.

Kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik dan dikemukakan kepada responden di dalam kajian rintis yang dilakukan adalah tinggi, iaitu nilai *Cronbach's Alpha* = 0.89.

Responden dikehendaki untuk memberikan respon kepada setiap soalan yang ditanya dengan menggunakan skala *likert* (Tidak Pernah (1), Jarang-Jarang (2), Kadang-Kadang (3) dan Selalu (4)). Soalan yang dikemukakan adalah menjurus kepada cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi. Proses pengumpulan data daripada responden tentang cabaran yang dihadapi oleh Pegawai Tadbir dan organisasi umumnya adalah amat penting bagi penyelidik menyelidiki bahagian yang tidak selari dengan matlamat organisasi berprestasi tinggi.

Jadual 6

Skala Likert Bagi Instrumen Cabaran Dalam Membina Organisasi Berprestasi Tinggi

Skala	Skor
Selalu	4
Kadang-kadang	3
Jarang-jarang	2
Tidak pernah	1

3.6 Kajian Rintis

Tujuan kajian rintis dijalankan adalah untuk mencari kesahihan (*validity*) bagi setiap bahagian yang dikemukakan. Pra-uji soal selidik terhadap dua belas (12) responden jumlah sampel minimum yang diperlukan berdasarkan jadual Krojcie dan Morgan (1970). Soal selidik ini dijalankan ke atas Pegawai Tadbir (N41 dan N44) di beberapa jabatan yang terpilih (Jabatan Hal Ehwal Akademik, Jabatan Canselori, Penerbit Universiti, Pusat Pengajaran dan Pembelajaran Berterusan (UTLC)). Dalam kajian ini, kaedah yang digunakan untuk menguji tahap kekonsistenan dalaman adalah dengan menggunakan kaedah pekali *Alfa Cronbach*. Kaedah pengujian yang digunakan adalah dengan melakukan ujian kebolehpercayaan.

Menurut Majid (1990), sungguhpun tiada batasan khusus yang boleh digunakan bagi menentukan pekali kebolehpercayaan bagi mengukur sesuatu alat pengukur, pekali kebolehpercayaan yang lebih 0.6 sering digunakan. Manakala menurut Kerlinger (1973)

dan Nunally (1978) (dalam Kaplan, 1982), nilai kebolehpercayaan di antara julat 0.7 hingga 0.8 dianggap sebagai nilai yang cukup tinggi bagi mengubah nilai sesuatu alat ukuran. Anastasi (1982) dalam Jamaliah (2002) pula berpendapat sesuatu instrumen kajian dianggap baik jika mempunyai kebolehpercayaan di antara julat 0.8 hingga 0.9.

3.7 Kaedah Pengumpulan Data

Kaedah pengumpulan data bagi kajian ini bermula dengan membuat rujukan melalui sistem LINTAS yang disediakan daripada Perpustakaan Sultanah Bahiyah (UUM) untuk merujuk bentuk-bentuk kajian yang seumpamanya, rujukan juga dibuat berdasarkan pengamatan tingkah laku Pegawai Tadbir, maklum balas yang diperolehi daripada Pegawai Tadbir (*Senior*), hebahan media bercetak tentang laporan berkaitan prestasi tinggi penjawat awam, dan kajian-kajian yang lalu.

Bagi tujuan untuk mengumpul data daripada responden, kajian ini dijalankan menggunakan kaedah borang selidik bertujuan untuk mendapatkan maklumat dengan tepat, mudah dan cepat daripada persampelan yang dibuat. Kemudian penganalisaan data dicadang dijalankan dengan mengumpulkan semua soal selidik yang telah diedarkan mengikut peraturan 73% seperti mana yang ditetapkan oleh Krojcie dan Morgan (1970) bagi sejumlah 140 responden. Penyelidik bercadang untuk menganalisa data dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 23.0.

3.8 Analisis Data

Sebelum semua data yang dianalisis, pembersihan data secara manual (semakan soal selidik melalui pemerhatian) akan dilakukan setelah penyelidik memperolehi data daripada responden. Setiap borang jawapan soal selidik daripada responden akan disemak. Sekiranya ada di kalangan responden memberikan jawapan untuk semua soalan pada skala yang sama, maka borang berkenaan akan diasingkan daripada responden yang lain.

Kaedah statistik inferensi yang digunakan di dalam kajian ini ialah Korelasi Pearson (r). Ianya digunakan untuk menganalisis data berdasarkan tujuan kajian dibentuk. *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 23.0 digunakan untuk menganalisis semua data yang telah diperolehi. Aras signifikan yang ditetapkan bagi Korelasi Pearson ialah $r = -1.00$ dan $+1.00$, ANOVA ialah 0.001 ($p < 0.001$) dan ujian t dengan nilai signifikannya ialah lebih kecil daripada 0.05 (> 0.05).

3.9 Kesimpulan

Keseluruhan bab ini menyentuh aspek kaedah penyelidikan yang merupakan satu bentuk tatacara pengumpulan data penyelidikan. Rekabentuk kajian adalah berbentuk deskriptif, yang menerangkan keadaan menganalisa data yang diperolehi daripada soal selidik dan sumber-sumber lain. Kaedah pengumpulan data ini adalah dibahagikan kepada dua, iaitu data primer dan data sekunder. Hasil dapatan daripada data kajian rintis, di dapati soal selidik yang dibangunkan adalah boleh digunakan dan ujian kebolehpercayaan bagi setiap

empat (4) bahagian yang menggunakan skala *likert* adalah purata 0.86 dan ianya adalah tinggi mengikut hukum Kerlinger (1973) dan Nunally (1978) dalam Kaplan (1982). Di dalam bab ini, penyelidik turut menyediakan kerangka kajian melibatkan empat pemboleh ubah tidak bersandar dan satu pemboleh ubah bersandar untuk tujuan tahap kajian hubungannya. Penyelidik juga turut menerangkan bagaimana kaedah pengumpulan data (melalui sistem di PSB UUM dan soal selidik secara atas talian dan edaran) dilakukan dan bagaimana analisis data diperolehi (menggunakan SPSS 23.0). Semua hasil metodologi kajian adalah diguna pakai untuk ulasan statistik dan penilaian hubungannya di dalam Bab 3 (Dapatan Kajian).



BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Data yang diperolehi adalah dianalisis dan dibentangkan di dalam bahagian ini berdasarkan pentafsiran ke atas pemprosesan data yang diperolehi daripada jawapan responden melalui soal selidik yang diedarkan (kertas soalan) dan melalui atas talian (*google form*), kemudian kesemua data digabungkan untuk membolehkan semua soal selidik yang diedarkan diperolehi. Seramai 65 responden atau 63% telah memberikan maklum balas daripada sejumlah 103 soal selidik yang diedarkan dan diemelkan kepada semua sampel. Kesemua hasil dapatan adalah dibentangkan dan dibincangkan dengan terperinci seperti ulasan berikutnya.

4.1 Dapatan Kajian Diskriptif

4.1.1 Analisis Data Demografi

Keseluruhan jadual demografi dinyatakan dengan jelas melalui Jadual 7 (Taburan Demografi Responden). Jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah hampir seimbang, iaitu 35 responden lelaki atau 54% berbanding 30 responden perempuan atau 46% daripada jumlah sampel yang dipilih secara rawak.

Kebanyakan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah responden yang berumur dari 31 hingga 40 tahun, dimana jumlah responden di dalam kategori umur ini adalah seramai 27 orang (41.5%). Manakala kategori umur responden kedua tertinggi ialah 41-50 tahun dengan jumlah 22 orang (33.8%), diikuti kategori umur 51-60 tahun dengan 9 orang (13.8%) dan kategori umur 21-30 tahun seramai 7 orang (10.8%).

Berdasarkan taraf perkahwinan responden, jumlah responden yang telah berkahwin mengikut merupakan jumlah yang teramai dengan 49 orang (75.4%) diikuti yang masih bujang seramai 14 orang (21.5%) dan yang pernah berkahwin seramai 2 orang (3.1%).

Jumlah lulusan kelayakan akademik tertinggi Pegawai Tadbir UUM ialah di peringkat Sarjana Muda di mana jumlah responden dalam kategori ini ialah seramai 40 orang (61.5%), manakala responden yang memiliki kelayakan Ijazah Sarjana pula ialah seramai 23 orang (35.4%). Jumlah terendah bagi kelayakan akademik Pegawai Tadbir UUM ialah dengan kelayakan Diploma dan Ijazah Doktor Falsafah, iaitu masing-masing seorang (1.5%).

Taburan mengikut gred jawatan Pegawai Tadbir atau responden terlibat dengan mengikut susunan jumlah tertinggi ialah seperti berikut, bagi gred N41 seramai 33 orang (50.8%), gred N44 seramai 20 orang (30.8%) kemudian diikuti oleh gred N48 dan N52 dan ke atas dengan jumlah masing-masing seramai 6 orang (9.2%).

Gred tertinggi di kalangan Pegawai Tadbir UUM yang dikaji ialah N54 yang berjawatan sebagai Pendaftar atau Ketua Penolong Pendaftar Kanan.

Kebanyakan RM2,500.00– RM4,499.99 dengan jumlah seramai 27 orang atau 41.5%, diikuti oleh responden yang berpendapatan dari RM4,500.00 – RM6,499.99 seramai 25 orang atau 38.5%. Seterusnya responden yang berpendapatan lebih daripada RM6,500.00 dengan jumlah seramai 9 orang atau 13.8% merupakan kategori responden ketiga tertinggi dan diikuti oleh responden yang berpendapatan kurang daripada RM2,499.99 sebulan seramai 4 orang atau 6.2% sahaja.

Seterusnya, jumlah responden yang teramai berkhidmat di UUM mengikut tempoh berkhidmat ialah bagi tempoh 10-14 tahun dengan jumlahnya seramai 19 orang (29.2%), kemudian diikuti oleh responden yang berkhidmat dalam tempoh 5-9 tahun iaitu seramai 16 orang (24.6%), responden yang berkhidmat paling lama di UUM, iaitu lebih daripada 20 tahun dengan jumlah 11 orang (16.9%), diikuti yang telah berkhidmat 15-19 tahun seramai 10 orang (15.4%) dan responden yang baru berkhidmat dalam tempoh kurang daripada 5 tahun, iaitu seramai 9 orang (13.8%) daripada jumlah keseluruhan 65 orang yang dikaji.

Jadual 7*Taburan Demografi Responden*

Item dan Klasifikasi	N	%
Jantina		
Lelaki	35	54
Perempuan	30	46
Jumlah	65	100
Umur:		
21-30 tahun	7	10.8
31-40 tahun	27	41.5
41-50 tahun	22	33.8
51-60 tahun	9	13.8
Jumlah	65	100
Taraf Perkahwinan:		
<i>Bujang</i>	14	21.5
<i>Berkahwin</i>	49	75.4
<i>Pernah Berkahwin</i>	2	3.1
Jumlah	65	100
Kelayakan Akademik:		
<i>Diploma</i>	1	1.5
<i>Sarjana Muda</i>	40	61.5
<i>Sarjana</i>	23	35.4
<i>Ph.D</i>	1	1.5
Jumlah	65	100
Gred Jawatan:		
<i>N41</i>	33	50.8
<i>N44</i>	20	30.8
<i>N48</i>	6	9.2
<i>N52 dan ke atas</i>	6	9.2
Jumlah	65	100
Jumlah Pendapatan (RM):		
<i><RM2,499.99</i>	4	6.2
<i>RM2,500.00-RM4,499.99</i>	27	41.5
<i>RM4,500.00-RM6,499.99</i>	25	38.5
<i>>RM6,500.00</i>	9	13.8
Jumlah	65	100
Tahun Berkhidmat di UUM:		
<i><5 tahun</i>	9	13.8
<i>5-9 tahun</i>	16	24.6
<i>10-14 tahun</i>	19	29.2
<i>15-19 tahun</i>	10	15.4
<i>>20 tahun</i>	11	16.9
Jumlah	65	100

4.2 Dapatan Kajian Inferensi

4.2.1 Pengujian Hipotesis

H1: Terdapat Hubungan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Analisis korelasi Pearson antara pekerja berprestasi tinggi dan organisasi berprestasi tinggi menunjukkan **hubungan positif yang kuat dan signifikan**, dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO), $r(63) = .618$, $p = .000$. Ini bermakna, sekiranya Pegawai Tadbir memenuhi ciri pekerja yang berprestasi secara tidak langsung, pencapaian organisasi yang berprestasi dapat diterjemahkan dengan baik disebabkan ianya mempunyai hubungan yang kuat. Oleh itu, H1 diterima.

Jadual 8

Hubungan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

	HPO	M	SD
Pekerja Berprestasi Tinggi	.618**	27.87	3.10

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H2: Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Hubungan Pekerja Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO).

Analisis korelasi Pearson antara Hubungan Antara Pekerja mendapati wujud **hubungan positif yang sederhana**, $r(63) = .446$. $p = .000$. Ini menunjukkan bahawa sekiranya hubungan antara pekerja adalah baik di dalam organisasi, kemungkinan untuk Pegawai Tadbir menguruskan segala perancangan dan pencapaian organisasi berprestasi bersama rakan sekerja adalah positif. Oleh itu, H2 diterima.

Jadual 9

Hubungan Pekerja Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

	HPO	M	SD
Hubungan Antara Pekerja	.446**	32.28	2.52

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H3: Terdapat Pengaruh yang Signifikan Antara Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO).

Analisis korelasi Pearson antara cabaran dalam membina organisasi berprestasi dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi menunjukkan **hubungan positif yang sederhana** dengan Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO) $r(63)=.549$, $p=0.000$. Oleh itu, sekiranya Pegawai Tadbir boleh menguruskan cabaran dalam membina organisasi kemungkinan yang tinggi mereka dapat menguruskan pencapaian organisasi yang berprestasi. Oleh itu, H3 diterima.

Jadual 10

Pengaruh Antara Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

	HPO	M	SD
Cabaran dalam Membina Organisasi	.549**	39.51	4.07

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H4: Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi, Hubungan Pekerja dan Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Model analisa regresi berganda yang dicadangkan untuk pencapaian organisasi berprestasi tinggi (Y) adalah ciri pekerja berprestasi tinggi (X^1), Hubungan sesama pekerja (X^2) dan Cabaran dalam membina organisasi tinggi (X^3). Oleh itu, persamaan model regresi Di mana:

Y = Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi

A = Pemalar Regresi (Pintasan)

B1-3 = Pekali Regresi

X1 = Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi

X2 = Hubungan Sesama Pekerja

X3 = Cabaran dalam membina Organisasi Tinggi

Setelah pemboleh ubah-pemboleh ubah ini dimasukkan semua sekali ke dalam model regresi dan hasil atau output adalah seperti jadual di berikut:

Jadual 11

Hubungan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi, Hubungan Pekerja dan Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.766	4.583		.167	.868
Pekerja Berprestasi Tinggi	.553	.190	.488	2.908	.005
Hubungan Antara Pekerja	.256	.164	.184	1.565	.123
Cabaran dalam Membina Organisasi	.045	.152	.052	.294	.770

R= .642, R²= .412, Adjusted R²= .384, F Value = 14.273, p<.05

Jadual regresi berganda menunjukkan pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu pekerja berprestasi tinggi, hubungan sesama pekerja dan cabaran dalam membina organisasi menyumbang .412 @ 41.2% varian dalam pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Manakala perbezaan 58.8% variasi dalam Y (Organisasi Berprestasi Tinggi) tidak dikaji dalam kajian ini. Oleh itu, persamaan model regresi adalah seperti berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 + \beta_2$$

Atau

$$\begin{array}{l} \text{Organisasi Berprestasi} \\ \text{Tinggi (Y)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Pekerja Berprestasi Tinggi} \\ + \\ \text{Hubungan Sesama Pekerja} \\ + \\ \text{Cabaran dalam Membina Organisasi} \end{array}$$

Nilai $\beta_0 + \beta_1 + \beta_2$ dapat diterjemahkan di dalam persamaan linear seperti berikut:

$$\underline{Y = 7.66 + 5.53 * \text{Pekerja} + 2.56 * \text{Hubungan} + 0.45 * \text{Cabaran}}$$

Ini bermaksud, apabila pekerja meningkat 1 unit, menyebabkan organisasi meningkat kepada 5 unit. Selain itu, apabila hubungan sesama pekerja meningkat 1 unit, maka peningkatan ke arah organisasi berprestasi tinggi akan meningkat 3 unit. Dalam pemboleh ubah cabaran, apabila meningkat 1 unit akan menyebabkan peningkatan kepada organisasi tinggi juga bertambah 1 unit.

Keputusan analisis ini juga menunjukkan pemboleh ubah pekerja berprestasi tinggi merupakan peramal yang signifikan ke arah organisasi berprestasi tinggi dengan nilai $\beta = .488$, $\text{sig.} = .0005$. Bagi hubungan sesama pekerja nilai $\beta = .184$, $\text{sig.} = .123$ dan Cabaran pekerja dengan nilai $\beta = 0.52$, $\text{sig.} = .770$. Ini menunjukkan pemboleh ubah hubungan dan cabaran pekerja adalah tidak signifikan. Nilai $p > \alpha(0.05)$. Oleh itu, H_4 diterima.

H5: Terdapat Perbezaan Antara Jantina Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Kajian melibatkan faktor dalaman bagi setiap 65 orang Pegawai Tadbir yang terdiri daripada 35 orang lelaki dan 30 orang perempuan yang menjawat jawatan Pegawai Tadbir (N41-N52 dan ke atas) yang mempengaruhi ke arah organisasi berprestasi tinggi. Keputusan ujian-t pemboleh ubah bebas menunjukkan **wujud sedikit perbezaan** (beza min=1.79) antara Pegawai Tadbir Lelaki (M=27.06, SP=3.27) dan Pegawai Tadbir Perempuan (M=25.26, SP=3.59) terhadap faktor dalaman bagi mencapai matlamat organisasi berprestasi tinggi, $t(63) = 2.103, p = .039$ ($p < 0.05$). Oleh itu, H5 diterima.

Jadual 12

Perbezaan Antara Jantina Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	t	df	p
Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)			2.103	63	.039
Lelaki	27.0571	3.27147			
Perempuan	25.2667	3.59054			

H6: Terdapat Perbezaan yang Signifikan Antara Tempoh Perkhidmatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi

Kajian melibatkan 65 orang responden yang bergred dari N41-N52 dan ke atas. Keputusan ujian ANOVA sehalu menunjukkan **wujud perbezaan yang signifikan** bagi min dalam kumpulan tahun berkhidmat di UUM dengan pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi, $F(63) = 3.715, p = .009$. Analisis ujian *Post hoc* menggunakan Tukey HSD menunjukkan min tempoh berkhidmat 5-9 tahun dan lebih dari 20 tahun ($M = -4.52, SD = 1.27$) adalah lebih signifikan berbanding min kumpulan yang berkhidmat dari 10-14 tahun dan lebih dari 20 tahun, ($M = -3.75, SD = 1.23$). Oleh itu, H6 diterima.

Jadual 13

Hubungan Antara Tempoh Perkhidmatan Pegawai Tadbir Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	df	Darjah Kebebasan Dua	F	Sig.(p)
Antara kumpulan	156.720	4	39.180	3.715	.009
Dalam Kumpulan	632.819	60	10.547		
Jumlah	789.538	64			

Jadual 14

Post-Hoc Hubungan Antara Tempoh Perkhidmatan Pegawai Tadbir Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

(I) Tahun Berkhidmat di UUM	(J) Tahun Berkhidmat di UUM	Perbezaan Min (I-J)	Std. Error	Sig.
< dari 5 tahun	5-9 tahun	.91667	1.35317	.961
	10-14 tahun	.14035	1.31415	1.000
	15-19 tahun	-1.43333	1.49217	.872
	> dari 20 tahun	-3.60606	1.45969	.111
5-9 tahun	< dari 5 tahun	-.91667	1.35317	.961
	10-14 tahun	-.77632	1.10195	.955
	15-19 tahun	-2.35000	1.30915	.386
	> dari 20 tahun	-4.52273*	1.27201	.006
10-14 tahun	< dari 5 tahun	-.14035	1.31415	1.000
	5-9 tahun	.77632	1.10195	.955
	15-19 tahun	-1.57368	1.26878	.728
	> dari 20 tahun	-3.74641*	1.23041	.027
15-19 tahun	< dari 5 tahun	1.43333	1.49217	.872
	5-9 tahun	2.35000	1.30915	.386
	10-14 tahun	1.57368	1.26878	.728
	> dari 20 tahun	-2.17273	1.41898	.547
> dari 20 tahun	< dari 5 tahun	3.60606	1.45969	.111
	5-9 tahun	4.52273*	1.27201	.006
	10-14 tahun	3.74641*	1.23041	.027
	15-19 tahun	2.17273	1.41898	.547

H7: Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Gred Jawatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi

Kajian melibatkan 65 orang responden yang bergred dari N41-N52 dan ke atas. Keputusan ujian ANOVA sehala menunjukkan **tidak wujud perbezaan yang signifikan** bagi min gred jawatan yang disandang dengan pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi, $F(18.370) = 1.53, p = .217 (p < .05)$ Analisis ujian *Post hoc* menggunakan Tukey HSD menunjukkan min bagi semua gred jawatan yang disandang dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi adalah tidak signifikan. Oleh itu, H7 ditolak.

Jadual 15

Hubungan Antara Gred Jawatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

	Jumlah Kuasa Dua	df	Darjah Kebebasan Dua	F	Sig.(p)
Antara Kumpulan	55.111	3	18.370	1.526	.217
Dalam Kumpulan	734.427	61	12.040		
Jumlah	789.538	64			

4.3 Keputusan Pengujian Hipotesis

Berikut adalah jadual keputusan pengujian melibatkan sejumlah tujuh (7) hipotesis (hipotesis alternatif) melibatkan kesemua pemboleh ubah bebas ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi:

Jadual 16

Keputusan Pengujian Hipotesis Alternatif (H1)

H₁	HIPOTESIS KAJIAN	KEPUTUSAN
H1	Terdapat hubungan antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi.	Diterima
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan antara pekerja terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO).	Diterima
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara cabaran dalam membina organisasi berprestasi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO).	Diterima
H4	Terdapat hubungan yang signifikan antara ciri pekerja berprestasi, hubungan antara pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi	Diterima

H₁	HIPOTESIS KAJIAN	KEPUTUSAN
H5	Terdapat perbezaan antara faktor jantina terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi;	Diterima
H6	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dan pencapaian organisasi berprestasi tinggi	Diterima
H7	Terdapat perbezaan yang signifikan antara gred jawatan dan pencapaian organisasi berprestasi tinggi	Ditolak

4.4 Kesimpulan

Secara kesimpulannya, penyelidik menerangkan tentang sejumlah 103 sampel yang dibuat dengan jumlah jawapan soal selidik yang diterima daripada responden berjumlah 65 soal selidik (responden) atau 63% daripada jumlah sampel yang dipilih secara rawak dari kalangan Pegawai Tadbir UUM. Dalam bab ini juga diterangkan tentang dapatan kajian deskriptif yang menganalisis keseluruhan soal selidik melibatkan latar belakang responden (65 responden), dan dapatan kajian melibatkan sejumlah tujuh (7) hipotesis alternatif yang dibentuk ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi, iaitu hubungan antara faktor dalaman dan luaran (sederhana ($r = .551$); hubungan antara pekerja berprestasi tinggi (kuat ($r = .618$), atribut pekerja (sederhana ($r = .446$) dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi (sederhana ($r = .549$); Semua hasil dapatan kajian adalah diguna pakai untuk perbincangan dan cadangan di dalam Bab 5.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pengenalan

Bahagian lima (5) ini akan memberikan gambaran menyeluruh secara ringkas mengenai kajian yang telah dilakukan berdasarkan objektif dan ruang lingkup kajian seterusnya penyelidik akan membuat kesimpulan tentang dapatan hasil yang telah diperolehi serta mencadangkan beberapa saranan bagi faedah organisasi dan bagi penyelidik akan datang.

5.1 Ringkasan Hasil Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan antara pekerja, cabaran dalam membina organisasi yang juga berkait dengan faktor dalaman dan luaran pegawai tadbir yang memberi kesan langsung dan tidak langsung kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi.

Faktor dalaman adalah dikelaskan sebagai faktor penolak (*push factor*) dan boleh dikawal oleh diri Pegawai Tadbir seperti moral, keserakanan, kelayakan akademik, kemahiran dan disiplin diri. Manakala faktor luaran diekelaskan sebagai faktor penarik (*pull factor*) kepada Pegawai Tadbir dan tidak boleh dikawal seperti struktur organisasi, budaya kerja berpasukan, arahan kerja, persekitaran tempat kerja, sistem teknologi maklumat dan ganjaran. Secara umumnya semua pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja, cabaran dalam membina organisasi mempunyai nilai signifikan yang positif ke arah pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO).

Daripada tujuh (7) hipotesis alternatif yang dirangka, sejumlah enam (6) hipotesis telah diterima dan satu (1) hipotesis telah ditolak setelah diuji dengan analisis yang bersesuaian, iaitu Ujian-t, Korelasi Pearson dan Regresi Berganda.

5.2 Perbincangan Hasil Kajian

5.2.1 Perbincangan Mengenai Hubungan Antara Ciri Pekerja Berprestasi Tinggi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan yang kuat antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi yang melibatkan Pegawai Tadbir UUM. Ciri pekerja yang berprestasi memainkan peranan yang penting terhadap pencapaian organisasi samada berprestasi atau sebaliknya. Ciri pekerja yang berprestasi di kalangan Pegawai Tadbir akan membolehkan segala matlamat dan perancangan universiti dapat dicapai dengan lebih berkesan dan bermanfaat.

Hubungan yang signifikan antara ciri pekerja berprestasi tinggi terhadap organisasi berprestasi tinggi adalah disebabkan pencapaian organisasi adalah ditentukan oleh tingkah laku dan budaya kerja yang dipraktikkan oleh pekerjanya yang berprestasi. Semua matlamat, visi, misi dan perancangan organisasi tidak dapat direalisasikan dengan sendirinya tanpa penglibatan dan komitmen setiap pekerjanya yang dianggotai oleh pelbagai lapisan tenaga kerja, samada tenaga mahir, tenaga separuh mahir atau tenaga kurang mahir.

Naib Canselor UUM seringkali mengalakkan semua kakitangan pentadbiran khususnya dari kalangan Pegawai Tadbir meningkatkan taraf pendidikan ke tahap yang lebih tinggi sekiranya mempunyai kelayakan dan peluang, ini adalah bertujuan untuk membekalkan setiap Pegawai Tadbir mempunyai ilmu, kemahiran dan pendedahan dengan ilmu baharu bagi tujuan diaplikasikan di dalam tugas masing-masing. Usaha ini akan menjadikan Pegawai Tadbir UUM lebih berdaya saing dan kompeten dalam tugas diberikan sesuai dengan nilai-nilai bersama universiti, iaitu pembelajaran sepanjang hayat di kalangan kakitangannya.

Ciri-ciri pekerja yang berprestasi seperti yang diterjemahkan oleh Reid Moomaugh & Associate (2011) yang mengariskan enam belas (16) ciri pasukan berprestasi tinggi di kalangan ahli pasukan; mempunyai visi dan matlamat yang sama, membina hubungan sesama ahli, keseimbangan tugas dan proses, merancang sebelum melaksanakan, melibatkan ahli dalam perbincangan masalah dan penyelesaian, saling menghormati, nilai sinergi dan saling bergantung, menyokong matlamat pasukan, mengiktiraf usaha dan pencapaian ahli pasukan, komunikasi yang efektif, mengamalkan perbincangan yang efektif berbanding berdebat, mengenalpasti dan menyelesaikan konflik pasukan, kepelbagaian peringkat dan niat untuk bekerja, memberikan komitmen yang seimbang antara kerja dan hal peribadi, mengkritik sebagai kerja berpasukan secara konsisten, dan sentiasa melakukan penambahbaikan.

Justeru itu, sekiranya kesemua atau sebahagian besar ciri-ciri ini diterapkan dan dipraktikkan oleh semua Pegawai Tadbir, ianya akan membantu kepada pencapaian prestasi yang lebih efektif dan efisien sepertimana yang telah dinyatakan di dalam Teori Motivasi Berprestasi (McClelland, 1971), iaitu:

“Kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut (berprestasi), akibatnya akan mempengaruhi perilaku tugas dalam bekerja atau mengelola organisasi”

Sumber: McClelland, 1971

5.2.2 Perbincangan Mengenai Hubungan Pekerja Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Kajian ini juga mendapati, terdapat hubungan yang sederhana antara hubungan antara pekerja dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Antara bentuk hubungan yang dikaji oleh penyelidik melalui soal selidik yang diedarkan kepada semua Pegawai Tadbir adalah nilai kepercayaan ke atas rakan sejawat dan kakitangan lain, berfikiran positif sekiranya dikhianati, bersikap jujur dalam menjalankan tugas sesama rakan sekerja, dan melindungi dan membantu kakitangan sekiranya diperlukan. Semua soalan yang dikemukakan ini adalah mencerminkan keperibadian Pegawai Tadbir dalam aspek jalinan hubungan bersama rakan sekerja di tempat kerja.

Ini menggambarkan kepentingan dalam membentuk, menjalin dan memanfaatkan hubungan bersama rakan sekerja adalah salah satu konsep dalam mencapai matlamat organisasi berprestasi tinggi secara kolektif. Setiap Pegawai Tadbir atau pekerja tidak mampu untuk menyelesaikan semua arahan dan tugas yang diamanahkan dalam tempoh yang ditetapkan tanpa kerjasama daripada rakan sekerja atau kakitangan. Setiap prosedur dan proses arahan kerja adalah bertunjangkan kepada kerja berpasukan.

Keputusan hipotesis yang signifikan antara hubungan pekerja dengan organisasi berprestasi tinggi ini juga adalah disebabkan oleh setiap tugas adalah dipertanggungjawabkan mengikut unit masing-masing sesuai dengan bidang tugas dan sumber kemahiran masing-masing. Tambahan pula, terdapat urusan utama seperti urusan pengijazahan pelajar yang melibatkan kerjasama pelbagai pihak seperti unit kemasukan, pengkuliahan, peperiksaan dan pengijazahan di Jabatan Hal Ehwal Akademik. Ini adalah disebabkan semua urusan adalah mengikut prosedur kawalan yang telah ditetapkan berdasarkan sumber sistem aplikasi dan peraturan yang berbeza.

Ini adalah selari dengan pendapat daripada Johnson dan Johnson (1991), iaitu pasukan adalah satu set hubungan antara individu yang berstruktur untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Adair (1986) memahami satu pasukan sebagai satu kumpulan di mana individu berkongsi matlamat yang sama dan di mana pekerjaan dan kemahiran setiap ahli sesuai dengan orang-orang yang lain.

Boldwell (2002) menyatakan pasukan kerja akan membentuk norma kerja mereka sendiri dari semasa ke semasa. Norma kerja ialah peraturan dan panduan kepada tingkah laku pasukan dan sebagai panduan untuk membuat keputusan. Matlamat mewujudkan pasukan kerja dalam menyelesaikan masalah dan mencapai keputusan adalah berdasarkan kepada konsep kuasa pemikiran secara kolektif di kalangan ahli pasukan adalah melebihi daripada kemampuan seorang pengurus membuat keputusan.

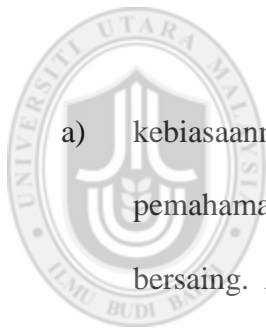
Oleh itu, dalam hal kerja secara berpasukan atau mewujudkan hubungan yang baik antara rakan sekerja atau kakitangan di tempat kerja adalah satu tuntutan dalam kerja berpasukan. Setiap Pegawai Tadbir tidak boleh mengkesampingkan peranan dan atribut setiap Pegawai Tadbir atau kakitangan yang lain dalam mencapai matlamat organisasi.

5.2.3 Perbincangan Mengenai Hubungan Antara Cabaran Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi (HPO)

Berdasarkan hipotesis 3 yang dibangunkan, iaitu hubungan antara cabaran membina organisasi dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi, kajian mendapati terdapat hubungan positif yang sederhana antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar (organisasi berprestasi tinggi). Ini menunjukkan terdapat perkaitan langsung yang sederhana yang perlu dihadapi oleh Pegawai Tadbir secara khususnya dan kepada pengurusan universiti

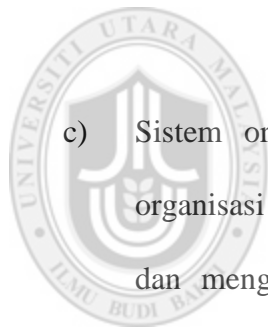
umumnya dalam cabaran membina organisasi berprestasi tinggi. Keupayaan seseorang Pegawai Tadbir atau pihak pengurusan universiti dalam menterjemahkan cabaran dalam bentuk pelaksanaan dan kawalan amatlah penting untuk diambil kira dalam memastikan nilai tambah dan kelestarian usaha berterusan ini dapat memberi impak kepada organisasi khususnya.

Dapatan kajian ini juga adalah berkaitan dengan model membina dan mengekalkan prestasi oleh Keith Owen et.al (2001). Beliau telah menyatakan terdapat tiga (3) cabaran utama dalam membina dan mengekalkan prestasi tinggi, iaitu:



- a) kebiasaannya pemimpin senior sesebuah organisasi mempunyai pemahaman yang tidak tepat dengan pasaran di mana organisasi perlu bersaing. Apabila ini berlaku, ia hampir tidak dapat membawa kepada satu wawasan, misi dan strategi yang tidak sesuai. Walaupun kepimpinan senior tidak mempunyai pemahaman yang tepat dengan pasaran, mereka mungkin gagal untuk menterjemahkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi ke dalam strategi dan proses yang akan membolehkan mereka untuk bersaing dengan jayanya. Akibatnya budaya, sistem dan infrastruktur organisasi tidak boleh sejajar dengan secukupnya dengan realiti pasaran;

b) kebiasaannya tingkah laku yang tepat adalah diperlukan untuk berjaya dalam melaksanakan strategi perniagaan yang berada di luar penjarangan dengan pelanggan dan pasaran keperluan. Ini boleh terjadi melibatkan tingkah laku kepimpinan atau tingkah laku pekerja. Sebagai contoh, pemimpin sering berjaya dengan mempraktikkan kawalan *unilateral* (sehalu) dalam membuat keputusan. Tingkah laku sedemikian kebiasaannya adalah berbeza dengan tingkah laku yang diperlukan untuk mengekalkan prestasi tinggi yang mampan, yang mesti memberi tumpuan kepada kuasa, responsif, dan akauntabiliti di peringkat yang serendah mungkin.



c) Sistem organisasi dan proses sering gagal untuk menyokong visi organisasi dan strategi. Hasilnya, organisasi hanya memberi tumpuan, dan mengukur kepada perkara yang salah. Sebagai contoh, sistem pengurusan prestasi berkemungkinan hanya bergantung kepada pengukuran umum yang menyampaikan sedikit maklumat, dan dengan itu ia tidak boleh mengiktiraf atau menyandarkan orang untuk bertanggungjawab terhadap tingkah laku tertentu yang diperlukan untuk bertindak balas kepada keperluan pelanggan.

Justeru itu, pihak pengurusan organisasi perlulah memberi tumpuan yang khusus kepada tiga aspek yang penting ini, iaitu meningkatkan kefahaman dan keperluan kepada persaingan, memperkukuhkan aspek kepimpinan di kalangan Pegawai

Tadbir, dan menilai semula sistem organisasi termasuklah bagaimana organisasi tersebut berfungsi dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.

5.2.4 Perbincangan Mengenai Terdapat Pengaruh Antara Ciri Pekerja Berprestasi, Hubungan Pekerja, dan Cabaran Dalam Membina Organisasi Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Penyelidik juga mengkaji tahap pengaruh yang signifikan antara pekerja berprestasi, hubungan antara pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi dengan pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Di dalam analisis Regresi Berganda yang dijalankan telah menunjukkan bahawa ketiga-tiga faktor pemboleh ubah ini memberikan varian sebanyak 42% kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Sebahagian varian, iaitu sebanyak 58% adalah melibatkan pemboleh ubah tidak bersandar yang tidak dikaji di dalam kajian ini. Walaubagaimanapun, ciri pekerja berprestasi tinggi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi berprestasi tinggi berbanding dua (2) pemboleh ubah yang lain, iaitu hubungan antara pekerja, dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi dengan tahap signifikan .005.

Ini menunjukkan bahawa, kombinasi keseluruhan pemboleh ubah tidak bersandar ini memberikan impak sebanyak 42% berbanding beberapa elemen organisasi berprestasi tinggi yang tidak dikaji secara khusus seperti dinyatakan oleh De Waal (2007) aspek latihan, kewangan, perancangan strategik, struktur organisasi, faktor

luaran dan teknologi. Beberapa aspek tersebut yang tidak dikaji oleh penyelidik adalah disebabkan faktor kepentingan atribut Pegawai Tadbir lebih diutamakan berbanding faktor luaran lain seperti ciri pekerja berprestasi tinggi, hubungan pekerja dan cabaran dalam membina organisasi berprestasi tinggi.

Faktor pekerja berprestasi tinggi mempunyai tahap hubungan signifikan yang kuat ke arah organisasi berprestasi tinggi (HPO). Ini menunjukkan bahawa, dalam mencapai organisasi yang berprestasi, tahap kemahiran, motivasi dan nilai pegawai tadbir yang mempraktikkan budaya kerja yang berprestasi seperti mana yang dinyatakan oleh De Waal (2007) adalah amat signifikan dalam menjayakan matlamat tersebut.

Oleh yang demikian, ketiga-tiga elemen yang dikaji di dalam kajian ini menunjukkan peratusan pengaruh yang agak kuat ke atas pencapaian organisasi berprestasi tinggi jika dibandingkan dengan jumlah kriteria yang dijelaskan oleh De Waal (2007) dan Katzenbach dan Smith (2005). Justeru itu, nilai varian 42% berkenaan boleh dikatakan sebagai penyumbang utama dalam penentuan pencapaian organisasi yang berprestasi.

5.2.5 Perbincangan Mengenai Terdapat Perbezaan Antara Jantina Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Dalam dapatan kajian ini juga mendapati, terdapat perbezaan antara jantina terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Ini bermaksud, pengaruh jantina turut menjadi penentu kepada prestasi pekerja. Hal yang demikian, adalah disebabkan pelbagai faktor seperti kepuasan bekerja, gred jawatan yang disandang dan juga beban tugas lain yang ditanggung oleh pekerja berkenaan.

Sehubungan itu, dalam konteks penanggungjawaban individu di pusat tanggungjawab (PTJ) di dalam UUM adalah berkaitan dengan demografi jantina seseorang Pegawai Tadbir berkenaan.

Menurut Hulin dan Smith (1964), kaum wanita lebih sering diberikan jawatan yang rendah berbanding lelaki. Oleh hal yang demikian, pekerja wanita lebih cenderung untuk tidak berpuas hati berbanding dengan pekerja lelaki. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Abdul Latiff (1979) dan mengesahkan terdapatnya perbezaan antara kepuasan kerja dengan faktor jantina. Secara umumnya terdapat beberapa faktor perbezaan jantina memberi kesan kepada prestasi kerja, antara motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Hal ini turut disokong oleh kajian-kajian terdahulu seperti Oshagbemi (2000) dan Koustelios (2001).

Oshagbemi (2000), dalam kajiannya tentang perbezaan jantina dengan komitmen kerja pensyarah universiti di United Kingdom menunjukkan pensyarah perempuan lebih mempunyai komitmen dengan organisasi berbanding lelaki yang sejawatan dengannya. Koutelios (2001), tentang ciri-ciri personal dengan kepuasan kerja guru Greek mendapati, guru berpuas hati dengan pekerjaan sekarang dan penyeliaan sekarang tetapi tidak berpuas hati dengan pendapatan dan peluang kenaikan pangkat. Secara keseluruhannya, wanita lebih berpuas hati terhadap kerja berbanding dengan lelaki.

5.2.6 Perbincangan Mengenai Terdapat Perbezaan Antara Tempoh Perkhidmatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Selain itu, kajian ini juga mendapati wujud perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dan pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Ini dibuktikan dengan dapatan data bagi kumpulan Pegawai yang berkhidmat dari 5-9 tahun dan lebih dari 20 tahun adalah amat signifikan kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi berbanding kumpulan yang berkhidmat dari 10-14 tahun dan lebih daripada 20 tahun dengan nilai perbezaan signifikan kurang dari .0021 (- .0021). Hal ini menunjukkan kumpulan yang baharu berkhidmat (5-9 tahun) di organisasi yang sama lebih efektif dan signifikan ke arah organisasi berprestasi tinggi, ini mungkin disebabkan tempoh berkenaan adalah tempoh selepas penyesuaian diri di dalam organisasi dan kebanyakan Pegawai telah memperolehi status berjawatan tetap atau telah disahkan jawatan dalam tempoh

berkenaan. Manakala kumpulan yang telah berkhidmat lebih daripada 20 tahun merupakan kumpulan yang menjadi pemangkin dan pakar rujuk kepada semua kumpulan perkhidmatan dan gred yang aktif berkhidmat di dalam organisasi.

Hasil dapatan kajian ini juga turut dibuktikan bahawa tempoh perkhidmatan dalam kerjaya juga boleh mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap yang dilakukan. Menurut Abdul Latif (1979), individu berasa lebih puas terhadap kerjanya jika dia telah berkhidmat begitu lama dengan kerja tersebut. Kajian ini disokong oleh Lee dan Wilbur (1985) yang menyatakan bahawa mereka yang telah lama berkhidmat dalam sebuah organisasi akan merasa lebih puas kerana mereka telah terbiasa dan mengetahui banyak perkara yang berkaitan dengan organisasi tersebut. Pendapat ini seterusnya disokong oleh Schmidt et. al. (1986) dengan mengatakan bahawa pengalaman kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja seterusnya mempengaruhi prestasi kerja.

5.2.7 Perbincangan Mengenai Terdapat Perbezaan Antara Gred Jawatan Terhadap Pencapaian Organisasi Berprestasi Tinggi.

Seterusnya, dapatan data kajian ini mendapati bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan antara gred jawatan yang dikaji dan pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Ini menunjukkan bahawa gred sesuatu jawatan bukanlah penentu kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi, ianya adalah hasil daripada kerjasama dan kerja berpasukan sebagai satu organisasi ke arah

pencapaian matlamat dan objektif yang sama. Peranan yang dimainkan oleh semua pekerja adalah menjadi penentu kepada kecekapan dan pencapaian sesebuah organisasi. Dvorak (2007), kunci kejayaan untuk melicinkan kerja berpasukan adalah membahagikan projek kepada “bahagian” dan seterusnya membahagikan mereka ke dalam “unit”. Jelas sekali dengan mengagihkan tugas yang khusus kepada pasukan yang berkenaan ianya adalah amat praktikal kerana mereka memahami tanggungjawab masing-masing yang meningkatkan kebertanggungjawaban pasukan.

Di UUM, pembahagian tugas dibuat mengikut Jabatan dan Unit masing-masing. Ini adalah selaras dengan aktiviti pemfokusan tugas dalam meningkatkan tahap kecekapan perkhidmatan berdasarkan bidang tugas dan sistem yang diguna pakai di jabatan masing-masing. Sehubungan itu, setiap Pegawai Tadbir telah ditugaskan untuk mengurus dan menyelia semua aktiviti dan proses kerja di setiap unit (dikuasai oleh gred 41), bahagian (dikuasai oleh gred N44-N48) dan jabatan (dikuasai oleh gred N48-N54) masing-masing. Kaedah pelaksanaan tugas adalah mengikut prosedur kerja yang telah ditetapkan di dalam Fail Meja masing-masing seterusnya dilaksanakan dan dikawal selia dengan berpandukan kepada badan tertinggi yang diwujudkan di peringkat jawatankuasa seperti Lembaga Pengurusan Universiti (LPU), Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU), Senat Universiti, dan Jawatankuasa Perancangan Akademik dan Ijazah Lanjutan (JKPA & JIL).

5.3 Cadangan

5.3.1 Terhadap Organisasi:

a) berdasarkan hasil kajian, elemen pekerja berprestasi tinggi amat memberi pengaruh yang kuat kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Ini bermaksud kualiti pekerja yang berprestasi samada kualiti yang dibentuk atau sikap semulajadi pekerja itu menjadi penentu kepada kejayaan pembentukan organisasi berprestasi tinggi. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi perlu peka dan mengambilkira semua faktor yang boleh membantu kepada peningkatan pencapaian dan penciptaan nilai tambah kepada semua pekerja agar prestasi kerja dapat ditingkatkan selaras dengan kemampuan masing-masing;



Universiti Utara Malaysia

b) organisasi atau ketua jabatan perlulah mengambil kira faktor-faktor luaran di tempat kerja dalam usaha membentuk pekerja berprestasi tinggi (HPE) atau pasukan berprestasi tinggi (HPT) untuk memacu kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO). Kajian ini telah membuktikan bahawa, faktor luaran (individu) mempunyai tahap signifikan yang kuat. Antara elemen di dalam faktor luaran yang perlu dipatuhi dan diambil berat oleh organisasi atau ketua jabatan ialah seperti persekitaran di tempat kerja, struktur organisasi, proses kerja, prosedur kerja, kekerapan dalam membuat semakan proses dan prosedur kerja, sumber kewangan, latihan,

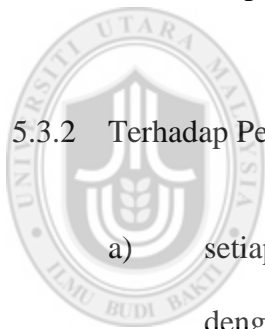
sistem maklumat dan teknologi yang diguna pakai dalam membantu tugas harian serta program perkongsian maklumat bersama rakan sekerja. Pasukan yang berprestasi wujud untuk menyokong organisasi, mengembangkan asetnya dengan membolehkan ia untuk menghasilkan nilai (Mc Knigth, 2009). Pearce (2008) mencadangkan bahawa pasukan boleh menjadi lebih berkesan jika mereka gunakan model kepimpinan yang berkesan;

- c) organisasi perlu mewujudkan satu mekanisma yang tersusun dan teratur dalam menentu ukur kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan oleh pihak majikan atau organisasi ianya akan membolehkan aspek sistem penyampaian yang diberikan oleh pekerja akan menjadi lebih efektif dan efisien. Hal yang demikian, adalah disebabkan faktor luaran yang menjadi orientasi tugas kepada pekerja (sistem, prosedur dan latihan) mampu meningkatkan kemahiran dan kecekapan pekerja di setiap organisasi;

- e) penempatan Pegawai Tadbir yang bertanggungjawab dalam pengurusan sesuatu jabatan atau unit wajarlah dibuat mengikut daya tahan seseorang, komitmen dan latar belakang Pegawai tanpa mengira jantina. Walaupun di dalam kajian mendapati terdapat perbezaan antara jantina terhadap pencapaian organisasi yang

berprestasi tinggi, namun jumlah perbezaan adalah terlalu sedikit atau hampir tidak memberi kesan perbezaan; dan

- f) hasil kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara gred jawatan terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Justeru itu, adalah diharapkan pihak pengurusan organisasi dapat memberi penekanan dalam aspek peningkatan kemahiran dan pengalaman yang setara kepada setiap Pegawai Tadbir tanpa mengira gred untuk tujuan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti dan berprestasi;



5.3.2 Terhadap Pekerja:

- a) setiap pekerja perlulah memainkan peranan yang maksimum sesuai dengan bidang tugas dan kelayakan bidang kuasa masing-masing samada kepada *stakeholder* dalaman atau *stakeholder* luaran organisasi;
- b) setiap Pegawai Tadbir perlulah meningkatkan usaha dalam mewujudkan suasana persekitaran kerja yang harmoni dan kondusif samada di setiap pusat tanggungjawab masing-masing atau di peringkat organisasi yang lebih meluas. Ini kerana dapatan kajian menunjukkan tahap pencapaian organisasi juga ditentukan oleh faktor persekitaran (luaran organisasi);

- c) pegawai Tadbir perlulah sentiasa menyokong, membantu, dan berkongsi maklumat secara bersama di peringkat *vertical* dan *horizontal* tentang segala perancangan dan pelaksanaan setiap strategi yang mengkhususkan kepada pencapaian organisasi agar setiap cabaran dalam pembinaan organisasi dapat ditangani secara kolektif di kalangan Pegawai Tadbir; dan
- d) peranan dan pengalaman Pegawai Tadbir yang berkhidmat lebih lama (lebih 20 dan ke atas) perlu diambil kesempatan dan dibuat rujukan oleh setiap Pegawai Tadbir yang lain berhubung tatacara dan kaedah pentadbiran yang diguna pakai. Ini akan mampu memberikan hasil yang menguntungkan kepada kedua-dua pihak di mana perkongsian dan perbandingan maklumat dapat dibuat dengan efektif melibatkan kelompok yang berkhidmat mengikut tempoh yang berbeza. Kaedah ini akan mampu untuk meningkatkan semangat kerja berpasukan merentasi jabatan dan peranan.



Universiti Utara Malaysia

5.4 Kajian Akan Datang

Hasil dari kajian ini, penyelidik mencadangkan agar kajian akan datang dapat dijalankan dengan mengukur tahap kejujuran responden (secara khusus). Walaubagaimanapun, pengkaji telah memasukkan beberapa soalan efikasi yang terhad di dalam soalan-soalan di dimensi Pekerja Berprestasi Tinggi dan Organisasi Berprestasi Tinggi. Maka, adalah dicadangkan kepada penyelidik akan datang untuk menyertakan soal selidik *Social Desirability (SD) Scale* oleh Crowne dan Marlowe (1960). Secara ringkas, kepentingan dalam masalah tindak balas penyelewengan telah mengambil berat dengan cubaan pembetulan statistik untuk "berpura-pura baik" atau "berpura-pura buruk" (Meehl & Hathaway, 1946), analisis set tindak balas (Cronbach, 1946, 1950), dan penilaian akan galakan sosial ke atas item ujian personaliti (Edwards, 1957). Melalui Soal Selidik berkenaan (SD), responden akan ditanya berhubung tahap efikasi pegawai tadbir sebelum menjawab soal selidik berkaitan kajian. Hal yang demikian, akan membolehkan pengkaji mendapat maklumat mengenai tahap kejujuran dan efikasi setiap responden kajian dan membantu dalam membuat penilaian untuk setiap dapatan data yang disoal dan dikaji.

Selain itu, adalah dicadangkan kepada penyelidik akan datang supaya memilih sampel yang lebih besar atau lebih 80% yang bersamaan jumlah minimum 115 orang daripada jumlah keseluruhan semasa Pegawai Tadbir UUM, iaitu 144 orang (kategori N41-N54). Dengan peningkatan jumlah sampel yang dipilih akan membolehkan jumlah responden yang menjawab dapat mewakili kategori perkhidmatan dan gred jawatan masing-masing. Menurut High (2000), saiz sampel kajian adalah penting untuk menghasilkan hasil yang bermakna.

Penyelidik akan datang juga adalah disarankan untuk menggunakan kaedah edaran soal selidik secara atas talian dalam tempoh yang lebih lama. Untuk rekod, kajian ini telah merekodkan sejumlah 50 responden telah menjawab soalan secara atas talian dalam tempoh 48 jam sahaja, manakala sejumlah 15 responden telah menjawab soal selidik ini secara tradisional (atas kertas soal selidik) dalam tempoh 120 jam. Ini menunjukkan, kaedah yang atas talian lebih memberikan dapatan data yang lebih praktikal dan efisien dari segi pengurusan kutipan data dan masa.

Dari aspek kaedah analisis, penyelidik akan datang juga adalah disarankan untuk menggunakan kaedah analisis data secara regresi untuk melihat sejauh mana faktor dalaman dan faktor luaran mempengaruhi organisasi berprestasi tinggi berbanding kaedah korelasi seperti yang digunakan dalam kajian ini.

5.5 Kesimpulan

Setelah meneliti dan merujuk kepada semua dapatan data kajian yang dilakukan ke atas pemboleh ubah tidak bersandar (IV) di dalam kajian ini, penyelidik mendapati didapati ciri pekerja berprestasi, hubungan antara pekerja dan cabaran dalam membina organisasi memberikan pengaruh sebanyak 42% terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi, manakala baki 58% adalah faktor-faktor lain yang tidak dikaji di dalam kajian ini.

Faktor luaran, iaitu yang di luar kawalan individu seperti budaya kerja berpasukan, imbuhan, sistem atau teknologi yang digunapakai, struktur organisasi mempunyai hubungan yang kuat kepada Pegawai Tadbir untuk mencapai pekerja berprestasi tinggi.

Selanjutnya, dengan pencapaian pekerja berprestasi tinggi (HPE) tersebut ianya akan menyumbang kepada pencapaian organisasi berprestasi tinggi (HPO) secara langsung. Hubungan signifikan yang sangat kuat antara pemboleh ubah tidak bersandar (HPE) dengan pemboleh ubah bersandar (HPO) ini adalah telah disokong oleh sebahagian besar pakar dan pengkaji seperti yang dinyatakan seperti De Waal (2007), Pearce (2008), dan Keith Owen et. al (2001). Sehubungan itu, adalah disarankan kepada setiap organisasi dapat memberi penumpuan dalam peningkatan tahap pencapaian dan prestasi pekerjaanya agar matlamat pencapaian organisasi berprestasi tinggi dapat dicapai dengan jayanya.

Seterusnya, faktor jantina (Pegawai Lelaki dan Perempuan) hampir tidak mempunyai perbezaan terhadap pencapaian organisasi berprestasi tinggi. Ini bermakna seseorang pegawai yang berbeza jantina dan ditempatkan di mana-mana jabatan adalah tidak boleh disandarkan dengan pencapaian yang berprestasi. Tempoh perkhidmatan seseorang pegawai yang masih berkhidmat didapati mempunyai hubungan yang signifikan ke arah pencapaian organisasi, terutamanya bagi kumpulan yang berkhidmat di antara 5-9 tahun dan lebih dari 20 tahun. Ini mungkin disebabkan oleh faktor penempatan dan motivasi yang diraih oleh kumpulan berkenaan seperti telah disahkan dalam perkhidmatan (berkhidmat antara 5-9 tahun) dan faktor pengalaman dan tanggungjawab sebagai pemimpin sesebuah jabatan (berkhidmat lebih daripada 20 tahun).

Rujukan

- Ali Hamsa (2013). *Teks Ucapan Sempena Majlis Penyampaian Sijil Pengiktirafan Pegawai Integriti Bertauliah (CelO)*. Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Putrajaya International Convention Centre, 11 Januari 2013.
- A.Amri (2014). *Organisasi Berprestasi Tinggi*, Retrieved from <https://uniprof.wordpress.com/2014/10/20/organisasi-berprestasi-tinggi>.
- Ahmad Jawahir (2009). Perkaitan Antara Faktor Demografi dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP): Satu Kajian Kes di Daerah Jasin dan Melaka Tengah, Negeri Melaka. *Jurnal of Human Capital Development*, ISSN: 1985-7012 Vol. 2 No. 2
- Berita Harian (2011). www.bharian.com.my. *Ciri-ciri Budaya Kerja Mengikut Perspektif Islam*. Akhbar Berita Harian Malaysia.
- Beech, N., & Crane, O. (1999). High Performance Teams and A Climate of Community. *Team Performance Management: An International Journal*, 5(3), 87-102.
- BERNAMA (2003), Pekerja Negara Diiktiraf Sebagai Berprestasi Tinggi, <http://blis2.bernama.com.eserv.uum.edu.my/mainHomeBypass.do>. Dalam Sistem Perpustakaan Sultanah Bahiyah Online. Universiti Utara Malaysia.
- Bhalla, Vikram, et al. High-Performance Organizations. *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group* (2011): 171-177.
- MAMPU. (2009). *Memacu Transformasi*. Kuala Lumpur: MAMPU
- De Waal, A.A.(2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 123-134.
- Chang, L. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point And 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205-215.
- Chuan, C. L., & Penyelidikan, J. (2006). Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A comparison. *Journal Penyelidikan IPBL*, 7, 1675-634.

- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent Management and Building High Performance Organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349.
- Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.
- Dr. Monica Scamardo (2011), Key Characteristics of High Performing Organisation (&People), *An Annual Conference of National Association of Development Organisation*.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations. *Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting*, 14.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali, dan Mohd Saifoul Zamzuri Noor (2014). *Buku Kaedah Penyelidikan & Analisis Data SPSS*, Cetakan Pertama 2014, UUMPress: Universiti Utara Malaysia.
- Isa, M., Faizal, M., Haji Zainal, A., Noor, W. M., Shakizah, W., Daud, Z., & Omar, F. (2012). *Peranan Iklim Organisasi Sebagai Pemboleh Ubah Penyederhanaan Ke Atas Hubungan Budaya Organisasi dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Keong Choong, K. (2013). Understanding The Features of Performance Measurement System: A Literature Review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-121.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1993). *Culture et Performances: Le Second Souffle de L'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Krejcie and Morgan (1970). <http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/>.
- Likert, Rensis (1932), *A Technique for the Measurement of Attitude*. *Archive of Psychology* 140:1-55

- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales. *Methodology*, 4(2), 73-79.
- Malike Brahim (2007), Yang Menurut Perintah-Nilai Penjawat Awam. Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Raizalhilmy (2012), Hi-PET - Meraikan Kepelbagaian Bakat Kepimpinan Dalam Organisasi Abad ke-21, Universiti Malaysia Pahang.
- Mohamed Mustafa Ishak. (2012). *Aspirasi: Koleksi Ucapan Naib Canselor UUM 2010-2012*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Mohtar Abas (2006), *Menguruskan Prestasi Tenaga Kerja (Sektor Awam)*, *Jurnal Pengurusan Awam*.
- Morton, C. (2003). *By the Skin of our Teeth: Creating Sustainable Organisations Through People*. Middlesex University Press.
- Morton, M. S. (1995). Emerging Organizational Forms: Work and Organization in the 21st Century. *European Management Journal*, 13(4), 339-345.
- Nana, E., Jackson, B., & St J Burch, G. (2010). Attributing Leadership Personality and Effectiveness From the Leader's Face: an Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 720-742.
- Nik Mustapha Hj. Nik Hassan (2014). <http://www.ikim.gov.my/index.php/ms/unit-sumber-manusia/103-cetusan-pemikiran-ketua-pengarah/8028-beberapa-faktor-penting-menjana-prestasi-organisasi>
- Noor Idahwati binti Mohd Noor¹ & Nooraini binti Othman (2011), Ciri-ciri Budaya Kerja Mengikut Perspektif Islam, *Journal of Edupres, Volume 1 September 2011, Pages 342-349*
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and Sustaining the High Performance Organization. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 10-21.
- Rassidi Abdullah (2014), *Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar (Tawaran Baharu) Dengan Komitmen Kerja Guru*. Tesis Sarjana Sains (Kaunseling) yang tidak diterbitkan (2014): Universiti Utara Malaysia.
- Rowley, J. (2003). Designing Student Feedback Questionnaires. *Quality Assurance in Education*, 11(3), 142-149.

- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through The Looking Glass Of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees'attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Taneja, S., Sewell, S., & Pryor, M. G. (2012). High Performance Executive Teams. *American Journal of Management*, 12(2/3), 11.
- Tan Sri Ahmad Sarji, (1993) Ucapan Perasmian Kursus Pra-Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA), INTAN Bukit Kiara, Kuala Lumpur.
- Yeop Husin Bidin (2006). "*Kerja Berpasukan*". PTS Professional Publishing Sdn Bhd. Kuala Lumpur.
- Zangoueznezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring University Performance Using a Knowledge-Based Balanced Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.
- Zhang, J. X., & Schwarzer, R. (1995). Measuring Optimistic Self-Beliefs: A Chinese Adaptation of the General Self-Efficacy Scale. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*.
- Zulkifli, Omar (2014) *Pengaruh Kepimpinan, Lokus Kawalan dan Efikasi Kendiri ke atas Pematuhan Perintah Tetap Komisioner Jeneral Penjara di Jabatan Penjara Malaysia*. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.

