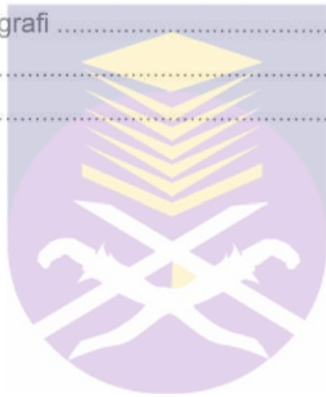


## ISI KANDUNGAN

1.	Surat Penyerahan Laporan .....	iii
2.	Surat Tawaran (Geran Penyelidikan) .....	iv
3.	Penghargaan .....	v
4.	Perubahan Tajuk dan Objektif Kajian .....	vi
5.	Laporan .....	1
5.1	Cadangan Ringkasan Eksekutif .....	1
5.2	Ringkasan Eksekutif .....	2
5.3	Pengenalan .....	14
5.4	Kajian Literatur .....	15
5.5	Metadologi .....	33
5.6	Keputusan dan Perbincangan .....	40
5.7	Kesimpulan dan Cadangan .....	53
5.8	Rujukan/Bibliografi .....	61
6.	Hasil Penyelidikan .....	69
7.	Lampiran .....	70



## 1 Surat Penyerahan Laporan

Tarikh : 22 JUN 2012

Bahagian Penyelidikan (KCM)  
Institut Pengurusan Penyelidikan (RMI)  
Aras 3, Bangunan Wawasan,  
UiTM Shah Alam  
(u.p Ruhaida Sabron)

Tajuk Projek : **FAKTOR KOMITMEN PASUKAN KERJA DAN KESANNYA TERHADAP PRESTASI PASUKAN KERJA : KUMPULAN PENDIDIKAN YPJ, JOHOR BAHRU**

Kod Projek : **600-RMI/SSP/DANA 5/3/Dsp (50/2011)**

Kategori Penyelidikan : **Kategori F (2011)**

Tempoh : **01 Februari 2011 – 31 Januari 2012 (12 Bulan)**

Jumlah Peruntukan : **RM 5,000.00**

Ketua Projek : **Pn Nor Fazlin Binti Uteh**

---

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Dengan ini kami para penyelidik telah menjalankan dan menyempurnakan kerja-kerja penyelidikan mengikut butir-butir sepertimana yang tercatat di dalam Kertas Cadangan Projek Penyelidikan serta tatacara dan peraturan yang di tetapkan oleh Universiti.

Nama Ketua		<b>NOR FAZLIN BINTI UTEH</b>	
No Pekerja	<b>272618</b>	Email :	<b>fazlin618@johor.uitm.edu.my</b>
Tandatangan :			
Nama Ahli		<b>ZULIANA BINTI ZOLKEFLI</b>	
No Pekerja	<b>246725</b>	Email :	<b>zulia725@johor.uitm.edu.my</b>
Tandatangan :			

## 2 Surat Tawaran (Geran Penyelidikan)

Surat Kami : 600-RMI/SSP/DANA 5/3/Dsp (50/2011)  
Tarikh : 28 Februari 2011



Pn Nor Fazlin Uteh  
Fakulti Pengurusan Perniagaan  
Universiti Teknologi MARA Johor  
KM12, Jalan Muar  
85200 Segamat, Johor

Y. Brs. Prof./Tuan/Puan

### KELULUSAN PERMOHONAN DANA KECEMERLANGAN 02/2011

Tajuk Projek : Faktor Komitmen Pasukan Kerja dan Kesannya Terhadap Prestasi Pasukan Kerja Di Kalangan Pekerja Bukan Eksekutif Hospital Sultanah Aminah Johor Bahru, Johor  
Kod Projek : 600-RMI/SSP/DANA 5/3/Dsp (50/2011)  
Kategori Projek : Kategori F (2011)  
Tempoh : 01 Februari 2011 – 31 Januari 2012 (12 bulan)  
Jumlah Peruntukan : RM 5,000.00  
Ketua Projek : Pn Nor Fazlin Uteh

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan pihak Universiti telah meluluskan cadangan penyelidikan Y. Brs Prof./tuan/puan untuk membiayai projek penyelidikan di bawah Dana Kecemerlangan UiTM.

3. Bagi pihak Universiti kami mengucapkan tahniah kepada Y. Brs. Prof./tuan/puan kerana kejayaan ini dan seterusnya diharapkan berjaya menyiapkan projek ini dengan cemerlang.

4. Peruntukan kewangan akan disalurkan melalui tiga (3) peringkat berdasarkan kepada laporan kemajuan serta kewangan yang mencapai perbelanjaan lebih kurang 50% dari peruntukan yang diterima.

Peringkat Pertama	20%
Peringkat Kedua	40%
Peringkat Ketiga	40%

5. Untuk tujuan mengemaskini, pihak Y. Brs. Prof./tuan/puan adalah diminta untuk melengkapkan semula kertas cadangan penyelidikan sekiranya perlu, mengisi borang setuju terima projek penyelidikan dan menyusun perancangan semua bajet yang baru seperti yang diluluskan. Sila lihat lampiran bagi tatacara tambahan untuk pengurusan projek.

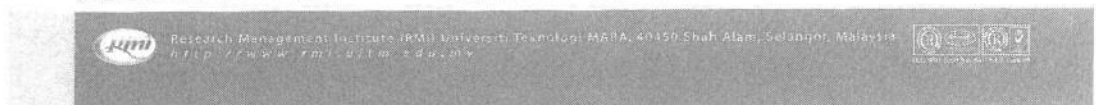
Sekian, harap maklum.

**"SELAMAT MENJALANKAN PENYELIDIKAN DENGAN JAYANYA"**

Yang benar

  
**DR. OSKAR HASDINOR HASSAN**  
Ketua Penyelidikan (Sains Sosial dan Pengurusan)

Penolong Pendaftar (Penyelidikan) : 01-3543 2094 (D) | Sebagai Penyelidikan : 067-3544 0422/795 | Penolong Pensyarah : 067-3544 795 (D)  
Bahagian Penyelidikan : 01-3543 2094 (D) | Sebagai Sahabat : 07-978 5144 0422/108 9033 (M) | FAX : 067-3544 795 (D)  
Bahagian Perundangan : 01-3543 2100/01-3543 2160 | Sebagai Sains : 01-3544 0504 4371 (D) | Unit Kewangan dan IT : 01-3543 2094 (D)  
Bahagian Inovasi : 01-3544 2161/2162/2163



### **3 Penghargaan**

Alhamdulillah, dengan segala usaha yang dinamik melalui kerja berpasukan kami akhirnya dapat menyiapkan kajian ini.

Terlebih dahulu kami ingin memanjatkan kesyukuran kepada Allah SWT kerana memberi kami kekuatan dan keazaman untuk menyiapkan kajian ini dengan jayanya.

Terima kasih juga kepada Institut Pengurusan Penyelidikan (RMI) yang telah meluluskan geran ini dan memberi kepercayaan untuk kami menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali tidak dilupakan juga jutaan terima kasih kepada orang yang tersayang, keluarga dan kawan-kawan atas berkat sokongan, kasih sayang dan persefahaman mereka kepada kami selama ini.

#### **4 Perubahan Tajuk dan Objektif Penyelidikan**

Dalam kajian ini, pengkaji telah melakukan perubahan tajuk dimana sebelum ini responden kajian ialah di Hospital Besut, Terengganu, walaubagaimanapun atas beberapa faktor pengkaji telah menukar responden iaitu kajian telah dijalankan di Kumpulan Pendidikan Yayasan Pelajaran Johor Bahru (YPJ). Ini kerana sebelum ini pihak hospital tidak memberikan maklum balas kepada pengkaji.

## 5 Laporan

### 5.1 Cadangan Ringkasan Eksekutif

Beban kerja yang banyak dan konflik yang berlaku dalam pasukan kerja boleh menyebabkan pekerja hilang tumpuan terhadap tugas yang akhirnya boleh mengakibatkan kesilapan dalam tugas. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti hubungan faktor komitmen terhadap prestasi pasukan kerja responden yang dikaji dan mengenalpasti faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang paling kuat mempengaruhi prestasi pasukan kerja. Seramai 150 orang responden akan terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada pekerja di Kumpulan Yayasan Pendidikan Johor Bahru (YPJ). Pembolehubah bebas dalam kajian ini terdiri daripada faktor komitmen pasukan kerja, iaitu faktor individu dan faktor pasukan. Faktor individu mempunyai 3 elemen seperti ganjaran dan layanan, perubahan kerja serta jaminan kerja dan masa depan. Faktor pasukan pula mempunyai lima elemen seperti matlamat yang jelas, kepimpinan yang efektif, komunikasi berkesan, keterlibatan dalam membuat keputusan dan keterlibatan dalam menyelesaikan masalah. Manakala pembolehubah bersandar pula terdiri daripada prestasi pasukan kerja. Kajian ini menggabungkan teori beberapa orang sarjana. Kajian ini akan dianalisis menggunakan Ujian Korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Hasil kajian akan dapat melihat samada terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dan prestasi pasukan kerja di organisasi berkenaan dan memberikan gambaran terhadap prestasi organisasi secara amnya. Dapatan ini dapat dijadikan panduan kepada organisasi kajian untuk meningkatkan komitmen pasukan kerja mereka juga dapat mengembangkan lagi bidang pengurusan pasukan kerja.

## 5.2 Ringkasan Eksekutif

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti hubungannya dengan prestasi pasukan kerja dan mengenalpasti faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang paling kuat mempengaruhi prestasi pasukan kerja. Kajian ini juga bertujuan untuk menguji tujuh hipotesis nol yang telah dibangunkan. Seramai 150 orang responden terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada pekerja-pekerja di Kumpulan Yayasan Pendidikan Johor Bahru (YPJ). Pembolehubah bebas dalam kajian ini terdiri daripada faktor komitmen pasukan kerja, iaitu faktor individu dan faktor pasukan. Faktor individu mempunyai 3 elemen seperti ganjaran dan layanan, perubahan kerja serta jaminan kerja dan masa depan. Faktor pasukan pula mempunyai lima elemen seperti matlamat yang jelas, kepimpinan yang efektif, komunikasi berkesan, keterlibatan dalam membuat keputusan dan keterlibatan dalam menyelesaikan masalah. Manakala pembolehubah bersandar pula terdiri daripada prestasi pasukan kerja. Kajian ini menggabungkan teori beberapa orang sarjana. Analisis kajian menggunakan kaedah *Statistic Program for Social Science* (SPSS). Kajian ini menggunakan kaedah penganalisan korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Dapatan kajian membuktikan bahawa kesemua faktor komitmen pasukan kerja dipersepsikan penting oleh responden. Tahap komitmen responden juga adalah tinggi. Hasil ujian Korelasi Pearson membuktikan 3 daripada keseluruhan faktor komitmen pasukan kerja mempunyai hubungan dengan prestasi pasukan kerja. Maka 3 hipotesis nol berjaya ditolak. Ujian regresi berganda membuktikan bahawa faktor keterlibatan dalam membuat keputusan memberi pengaruh terhadap prestasi pasukan kerja. Maka 1 hipotesis no I berjaya ditolak. Beberapa cadangan untuk kajian lanjutan dan untuk penambahbaik organisasi kajian dikemukakan dalam kesimpulan terakhir kajian ini.

### 5.3 Pengenalan

Perkembangan pasaran perdagangan hari ini semakin kompetitif dan kompleks akibat daripada kemasukan era globalisasi dan kebangkitan teknologi yang berubah dengan drastik. Hal ini memberi impak kepada organisasi. Proses pelaksanaan kerja konservatif yang lebih bersifat individu menjadi tidak lagi berkesan. Kebanyakan organisasi hari ini menstrukturkan pasukan kerja kerana ia lebih praktikal dan berdaya maju dalam menghadapi persekitaran kerja yang mencabar (Buhler, 2006).

Hal ini telah membawa kepada kewujudan pelbagai terma pasukan kerja di dalam organisasi. Contohnya seperti pasukan projek, pasukan produksi, lingkaran kualiti (*quality circles*) dan pasukan pengurusan sendiri. Menurut Leckie *et. al* dalam Boies, (2003), kajian terbaru di Canada membuktikan bahawa tren melaksanakan kerja secara kolektif semakin popular. Kajian telah dilakukan ke atas organisasi yang mempunyai bilangan pekerja tidak kurang daripada 100 orang. Kajian tersebut mendapati bahawa 44.6% organisasi menggunakan pasukan kerja tugas, 15.7% menggunakan pasukan kerja pengarah sendiri dan 32.3% menggunakan pasukan kerja penyelesaian masalah. Kini, pasukan kerja menjadi komponen yang penting dalam kelangsungan organisasi.

Terdapat kajian menyatakan bahawa pasukan kerja mempunyai potensi untuk mengekalkan pengeluaran organisasi dan menjadi agen perubahan yang berkesan terhadap organisasi (Haris dan Haris dalam Ingram, 1997). Menurut Twomey dan Kleiner dalam Ingram (1997), pasukan kerja dapat membantu organisasi memfokuskan kepada proses mereka cipta produk untuk pelanggan dan membantu membangunkan kelebihan yang kompetitif. Selain itu, pasukan kerja juga dapat membantu organisasi mengurangkan batasan atau halangan kerjasama di antara satu jabatan dengan jabatan yang lain.

Menurut ulasan yang dikeluarkan oleh *Management Development Review Journal* oleh Ranney (1997), terdapat banyak bukti mengatakan bahawa pasukan kerja mampu membawa kesan yang dramatik kepada organisasi terutama dari segi pengurangan kos dan kitaran masa, peningkatan kualiti dan ketepatan kerja, peningkatan moral dan pengurangan kadar ketidakhadiran dikalangan pekerja. Pasukan kerja yang efektif dapat membantu mengkoordinasi sesebuah organisasi dengan baik dan mencipta sinergi. Kesannya, prestasi pasukan kerja dan kepuasan kerja ahli pasukan akan meningkat dan seterusnya membawa kepada pencapaian kesempurnaan sendiri di kalangan pekerja. Prestasi pasukan di sini



merujuk kepada tahap pencapaian kerja keseluruhan pasukan kerja seperti pasukan dapat menyiapkan sesuatu tugas pada masa yang ditetapkan dengan meminimalkan kesilapan dalam kerja. Pekerja yang mempunyai prestasi kerja yang baik dan berjaya mencapai kepuasan yang tinggi ini akan yakin untuk komited dan terus memberi sumbangan terhadap organisasi. Hal ini secara tidak langsung akan membantu meningkatkan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun menurut laporan jurnal yang sama, dalam mengimplimentasikan penstrukturan pasukan kerja ini, selalunya organisasi berdepan dengan pelbagai masalah yang rumit. Terutama dalam aspek komitmen pekerja terhadap pasukan kerja masing-masing. Mengekalkan komitmen ahli pasukan kerja terhadap pasukan masing-masing adalah penting kerana ia memberi impak kepada prestasi pasukan.

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan pengekaln komitmen pasukan kerja gagal dilaksanakan. Antaranya ialah dari aspek kestabilan kerja seperti ketiadaan jaminan kerja dan masa depan, perubahan kerja serta ganjaran dan layanan yang diterima akan mempengaruhi komitmen pekerja (Meyer dan Allen, 1997). Robbins (2000) pula berpendapat bahawa faktor keterlibatan pekerja dalam proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah adalah faktor penting yang mempengaruhi komitmen pekerja.

Menurut Mathieu dan Zajac dalam Powell (2000), keberkesanan komunikasi merupakan aspek penting dalam mengekalkan komitmen pasukan kerja. Namun peningkatan kepelbagaian di tempat kerja menjadi faktor yang menyebabkan pengekaln komitmen pasukan kerja bertambah sukar. Hal ini bermaksud saiz pasukan kerja akan bertambah. Di samping itu ahli pasukan perlu bekerja bersama dengan ahli baru yang bukan sahaja berbeza etnik bahkan berbeza latarbelakang, nilai, kepercayaan, pengalaman, kemahiran dan persepsi. Pendapat ini disokong oleh Webber (2002). Beliau menegaskan bahawa kepelbagaian yang wujud dalam sesebuah pasukan kerja memberi cabaran yang hebat kepada ahlinya untuk mewujudkan suasana kepercayaan dan kebolehppercayaan yang tinggi. Kepelbagaian ini termasuklah perbezaan personaliti, budaya, bahasa dan sistem ganjaran. Perbezaan ini akhirnya menghalang komitmen pasukan dan mencacatkan interaksi sosial di dalam pasukan kerja.

Jurnal *Management Development Review* (1997), melaporkan bahawa antara faktor yang mempengaruhi prestasi pasukan ialah kepimpinan, keahlian, evolusi dan kedinamikan pasukan kerja. Kepimpinan ketua pasukan adalah penting kerana ia mempengaruhi komitmen ahli terhadap pasukan. Selain daripada itu kestabilan organisasi, pencapaian dan imej organisasi juga dapat menarik perhatian pekerja untuk komited kepada pasukan kerja.

Ringkasnya di sini, penstrukturan pasukan kerja memberi banyak faedah kepada organisasi di mana ia dapat membantu meningkatkan keberkesanan dan kecekapan organisasi. Namun begitu, faktor persekitaran memberi impak kepada keberkesanan

pasukan kerja. Perubahan dalam organisasi, bebanan kerja dan kepelbagaian latarbelakang yang wujud dalam pasukan kerja boleh menimbulkan konflik dikalangan ahlinya. Hal ini akan menjejaskan komitmen pekerja terhadap pasukan kerja mereka. Jika tidak ditangani dengan bijak, ia akan mengurangkan minat pekerja untuk memberi sumbangan terbaik kepada pasukan kerja masing-masing. Ia bukan hanya merencatkan prestasi pasukan, malah boleh menjejaskan juga prestasi organisasi secara amnya. Justeru itu, mengenalpasti langkah-langkah yang boleh diambil untuk mengekalkan komitmen pekerja terhadap pasukan kerja adalah perlu.

### **5.3.1 Latar Belakang Masalah**

Kebanyakan kajian lepas lebih tertumpu kepada pasukan kerja di sektor pengilangan seperti industri pembuatan. Kajian ini memfokuskan kepada institusi pendidikan pengajian tinggi. Organisasi kajian yang dipilih ialah salah sebuah kolej swasta di Johor Bahru.

Salah satu nilai teras yang didokong dalam institusi pendidikan ialah kerja berpasukan. Ini kerana budaya pasukan kerja mampu mempertajamkan bakat individu dan menyatupadukan sumber manusia di peringkat intra dan inter-jabatan untuk membina asas yang fleksibel dan akhirnya mampu memperkuatkan dan memperkukuhkan organisasi. Pembentukan pasukan kerja di organisasi kajian adalah berasaskan tugas. Contohnya untuk tugas menganalisis kewangan dan perolehan hospital, Jabatan Hasil dan Perolehan ditubuhkan.

Dalam rangka memberikan perkhidmatan terbaik pelbagai perubahan kerja yang berlaku dalam pembentukan pasukan kerja tidak dapat dielakkan. Hal ini memberi kesan terhadap pengekalannya komitmen pasukan kerja.

### **5.3.2 Pernyataan Masalah**

Dalam sesetengah kes, bebanan kerja yang banyak atau konflik yang berlaku dalam pasukan kerja boleh menyebabkan pekerja hilang tumpuan terhadap tugas yang mana boleh mengakibatkan kesilapan dalam menjalankan tugas. Sekiranya purata pekerja yang meletak jawatan adalah tinggi, organisasi harus merekrut pekerja baru untuk mengisi kekosongan jawatan. Hal ini menyebabkan kadar pusing ganti juga akan meningkat. Kadar pusing ganti tenaga kerja yang tinggi boleh menyebabkan berlaku penstrukturan semula atau

penambahan individu baru dalam sesebuah pasukan kerja. Keadaan ini boleh menyebabkan ahli pasukan kerja perlu mengadaptasi dengan pasukan kerja baru yang dinamik. Contohnya, mungkin berlaku perpecahan pasukan kerja yang sedia ada, pertukaran kerja, perubahan kerja, penempatan semula, penggabungan pasukan kerja dan lain-lain lagi. Ini menyebabkan pekerja terpaksa menyesuaikan diri dengan situasi kerja yang baru, kepelbagaian rakan sepasukan yang baru, cara melapor yang berbeza, persekitaran tempat kerja yang berbeza, pertambahan produk, perkhidmatan serta pelanggan dan sebagainya.

Kepelbagaian yang wujud dalam keahlian pasukan kerja yang baru seperti perbezaan jantina, umur, bangsa, etnik, agama dan latarbelakang pendidikan, jika berjaya diadaptasi dengan baik, dapat memberi kesan yang positif terhadap prestasi pasukan kerja kerana setiap ahli mempunyai minat, kecenderungan, kemahiran, keperluan, latarbelakang budaya dan kepakaran yang berbeza. Maka setiap ahli dapat bertindak sebagai 'check and balance' (Ab Aziz Yusof, 2000). Namun begitu jika tidak dapat ditangani dengan baik ia akan menjadi punca kepada konflik dan ketidaksefahaman yang boleh mencetuskan krisis dalam pasukan kerja. Menurut ulasan Jurnal Management Development Review oleh Ranney (1997), perubahan yang terlalu kerap di tempat kerja akan memberi tekanan kepada pasukan kerja. Terdapat banyak aspek yang menyebabkan ahli pasukan kerja merasa keliru dengan perubahan yang berlaku. Contohnya seperti jangkaan pengurus yang berbeza, sistem penilaian prestasi yang berbeza, konflik peranan, bebanan kerja dan persaingan dalam menentukan prioriti tugas. Ahli yang merasa keliru dan tertekan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di tempat kerja akan dilihat sebagai tidak komited terhadap pasukan kerja.

Perubahan yang terlalu kerap juga boleh membawa kepada kadar lantikhenti yang tinggi. Hal ini membuktikan bahawa perubahan yang kerap berlaku di tempat kerja mengurangkan komitmen ahli terhadap pasukan kerja. Justeru itu ia memberi cabaran hebat kepada sesebuah pasukan kerja untuk mengekalkan komitmen ahlinya kepada pasukan kerja. Sehubungan dengan itu, adalah perlu untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pasukan kerja. Setelah faktor-faktor tersebut dikenalpasti, kajian ini akan membuktikan adakah faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan atau perkaitan dengan prestasi pasukan kerja. Prestasi pasukan kerja ini dapat memberi gambaran terhadap prestasi organisasi secara amnya. Akhir sekali, diharapkan kajian ini dapat dijadikan panduan kepada organisasi kajian untuk meningkatkan komitmen pasukan kerja.

### **5.3.3 Persoalan Kajian**

Persoalan yang wujud dalam kajian ini adalah seperti berikut:-

- i. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor komitmen pasukan kerja dengan prestasi pasukan kerja di kalangan responden kajian?
- ii. Apakah faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang mempengaruhi prestasi pasukan kerja

### **5.3.4 Matlamat Kajian**

Matlamat kajian ini adalah untuk melihat apakah aspek-aspek menyumbang kepada komitmen pasukan kerja dan melihat hubungannya dengan prestasi pasukan kerja. Di samping itu kajian ini juga ingin mengidentifikasi apakah faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang paling kuat mempengaruhi prestasi pasukan kerja.

### **5.3.5 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini ialah:-

- i. Mengenalpasti hubungan di antara faktor komitmen pasukan kerja dengan prestasi pasukan kerja responden kajian.
- ii. Mengenalpsti faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang mempengaruhi prestasi pasukan kerja.

### **5.3.6 Skop Kajian**

Kajian dilakukan ke atas 250 orang populasi kakitangan bukan eksekutif atau kakitangan perkhidmatan sokongan bukan professional. Seramai 150 responden dipilih secara rawak mudah. Saiz sampel ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel dalam kajian Morgan et.al (1970). Fokus utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan di antara faktor-faktor komitmen pasukan kerja (pembolehubah bebas) dan prestasi pasukan kerja (pembolehubah bersandar). Faktor-faktor ini terbahagi kepada dua

dimensi iaitu faktor pasukan dan faktor individu. Elemen-elemen faktor pasukan termasuklah matlamat yang jelas, komunikasi berkesan, keterlibatan dalam membuat keputusan, keterlibatan dalam menyelesaikan masalah dan kepimpinan yang efektif. Manakala elemen-elemen faktor individu pula ialah ganjaran dan layanan, perubahan kerja serta jaminan kerja dan masa depan.

### **5.3.7 Hipotesis Kajian**

Terdapat 3 hipotesis utama yang ingin diuji dalam kajian ini, iaitu:

Ho :Faktor-faktor komitmen pasukan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi pasukan kerja.

Ho: Faktor individu tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi pasukan kerja.

Ho: Faktor pasukan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi pasukan kerja.

### **5.3.8 Limitasi Kajian**

Kajian ini mempunyai limitasi di mana:-

- i. Matlamat kajian ini akan dipengaruhi oleh sejauh mana kejujuran responden memberikan jawapan tanpa bias demi kepentingan organisasi.
- ii. Sampel kajian ini melibatkan sebahagian kecil pekerja daripada populasi yang dipilih. Justeru itu kajian ini tidak dapat mewakili keseluruhan populasi.

### **5.3.9 Kepentingan Kajian**

Kepentingan kajian ini dapat dibahagikan kepada tiga, iaitu:-

i. Kepentingan terhadap bidang akademik.

Dapatan kajian ini dapat memberi tambah nilai dalam bidang akademik, terutama dalam mengenalpasti faktor-faktor komitmen pasukan kerja yang mempengaruhi prestasi pasukan kerja. Berdasarkan dapatan kajian, cadangan-cadangan yang dikemukakan dan hasil bacaan literatur penyelidik, ia dapat membuka cabang baru terhadap bidang akademik.

ii. Kepentingan terhadap organisasi.

Dapatan kajian ini juga dapat membantu organisasi mengenalpasti faktor penting yang mempengaruhi komitmen pasukan kerja. Hal ini dapat membantu penyelia dan esekutif memperkukuhkan lagi strategi mereka dalam mempertingkatkan prestasi pasukan kerja di organisasi. Apabila mengetahui hubungan antara faktor komitmen dan prestasi pasukan, pihak pengurusan dapat mengurus pasukan kerja mereka dengan lebih efektif untuk memastikan komitmen pekerja berterusan.

iii. Kepentingan terhadap institusi pendidikan

Dapatan kajian ini juga dapat dijadikan garis panduan kepada institusi pendidikan untuk menangani perubahan yang dinamik, cabaran yang kompleks, persekitaran yang tidak menentu dan situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian akibat permintaan yang tinggi terhadap servis yang diberikan, penstrukturan semula, perubahan kerja atau kadar pusing ganti pekerja yang tinggi untuk meningkatkan komitmen pasukan kerja.

### **5.3.10 Definisi Konseptual**

#### **5.3.10.1 Komitmen Pasukan Kerja**

Secara amnya konsep pasukan kerja boleh diertikan sebagai dua atau lebih individu berinteraksi bersama untuk mencapai tujuan bersama. (Huszczko, G.E.,1996). Muhamad Najib Abdul Ghafar (2004), mendefinisikan konsep pasukan sebagai sebuah kumpulan

berkualiti ke arah mewujudkan satu peraturan untuk bekerja yang beroperasi ke arah kerja yang cemerlang. Manakala pasukan kerja pula adalah konsep kerjasama yang boleh ditakrifkan sebagai proses sosial yang impersonal dan berterusan dengan dua atau lebih kumpulan manusia secara sedar dan sengaja berusaha untuk mencapai sesuatu matlamat yang agak terhad di samping mematuhi sesetengah peraturan dan prosedur.

Menurut Ab Aziz Yusof (2000) pasukan kerja adalah pasukan yang berinteraksi untuk berkongsi maklumat dan keputusan bagi membantu ahli-ahli pasukan menjalankan tugas dalam ruang sempadan tanggungjawab yang telah ditetapkan. Pasukan kerja merupakan gabungan usaha, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dilakukan secara bersendirian dan ia membolehkan organisasi meningkatkan hasil tanpa meningkatkan sumber.

Pasukan kerja juga boleh ditafsirkan sebagai sekumpulan individu yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dikehendaki, bekerja bersama untuk mencapai satu matlamat atau prestasi yang lebih baik. Setiap ahli mempunyai peranan dan tanggungjawab sendiri terhadap keberkesanan pasukan kerja. Pada masa yang sama mereka berasa seronok, gembira dan berpuashati. (Woodcock, 1993).

Konsep komitmen pasukan kerja pula boleh dirujuk kepada tahap iltizam ahli terhadap pasukan kerja dan matlamatnya serta keinginan untuk terus mengukuhkan keahlian dalam pasukan. Tahap penglibatan ahli yang tinggi dalam menjayakan misi dan objektif pasukan akan meningkatkan lagi kesungguhan bekerja. Ahli merasakan pasukan yang dianggotai merupakan sebahagian daripada pemilikan mereka. Kejayaan pasukan bermakna kejayaan bagi diri mereka dan sebaliknya (Ab. Aziz Yusof, 2003). Antara lain komitmen pasukan kerja juga boleh ditakrifkan sebagai kesediaan pekerja untuk meningkatkan usaha dan tenaga bagi pasukan kerja, keinginan yang tinggi untuk berkhidmat kepada pasukan, menerima objektif dan nilai pasukan serta mempunyai pentafsiran positif terhadap pasukan kerjanya. (Buchanan, 1974).

Kesimpulannya di sini, komitmen pasukan kerja bermaksud kesediaan ahli untuk kekal berada dalam pasukan dan mereka sanggup untuk bekerja keras, meningkatkan usaha, tenaga dan inisiatif demi meningkatkan pencapaian pasukan kerja.

### 5.3.8.2 Prestasi Pasukan Kerja

Menurut Hackman dalam Boies, K. (2003), penilaian terhadap prestasi pasukan kerja harus mengambilkira interpretasi pasukan dalam mengimplimentasi atau mencapai piawai prestasi, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh ahli pasukan. Oleh itu prestasi pasukan kerja adalah merujuk kepada persepsi ahli terhadap keberkesanan pasukan kerja dalam mencapai objektif yang ditetapkan. Menurut Robbins (2000) penilaian terhadap prestasi pasukan kerja mengambilkira sumbangan individu terhadap pasukan. Pihak pengurusan harus menekankan kepada penilaian prestasi melalui pendekatan pasukan dan keuntungan atau kekurangan hasil daripada penilaian tersebut dikongsi bersama.

Menurut Ab Aziz Yusof (2003), ukuran prestasi pasukan kerja harus mengambilkira sumbangan atau penglibatan setiap ahli terhadap tugas yang dilakukan. Dalam aspek kualiti kerja, ia diukur dari segi tingkahlaku ahli semasa melaksanakan tugas mereka. Elemen kualiti kerja termasuklah kemampuan merancang, mengurus sumber, membuat keputusan, sikap terhadap tugas, kepemimpinan, inisiatif, rangsangan dan komitmen, penyesuaian, kepekaan terhadap perkhidmatan pelanggan, kemahiran peribadi serta keselamatan dan kesihatan. Manakala ukuran prestasi dari sudut kuantiti hasil kerja pula merujuk kepada perhitungan untuk membuat keputusan berdasarkan permarkahan yang diberikan. Elemen kuantiti hasil kerja pula ialah pengeluaran atau produktiviti, jumlah jualan, masa, kos perbelanjaan dan kadar lantikhenti.

Kesimpulannya di sini prestasi pasukan kerja bermaksud ukuran terhadap keberkesanan dan kecekapan pasukan kerja dalam mencapai objektif yang telah ditetapkan. Untuk itu, ia haruslah dilihat pada pencapaian ahli dalam pasukan kerja. Ini termasuklah sumbangan dan keterlibatan mereka dalam pasukan kerja. Ukuran yang digunakan untuk mengukur sumbangan dan keterlibatan ahli dalam pasukan kerja ialah kuantiti hasil kerja dan kualiti kerja mereka. Kualiti kerja dilihat pada aspek tingkah laku ahli dalam pasukan kerja. Manakala kuantiti hasil kerja pula merujuk kepada permarkahan yang diberi terhadap hasil kerja ahli pasukan kerja seperti produktiviti, jumlah jualan atau kos yang dibelanjakan



### 5.3.11 Definisi Operasional

#### 5.3.11.1 Komitmen Pasukan Kerja

Pasukan kerja dalam konteks kajian ini merujuk kepada dua atau lebih individu yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dikehendaki, bekerja bersama, bergabung tenaga, mempunyai rasa tanggungjawab kepada pasukan, berkongsi idea dan masalah, risiko dan faedah untuk mencapai satu matlamat yang dikongsi bersama. Untuk tujuan kajian ini pasukan kerja yang hendak dikaji adalah pasukan kerja yang berasaskan tugas, di mana dalam sebuah kumpulan jabatan yang dikaji, terdapat sub jabatan dan unit-unit yang membentuk pasukan kerja yang terdiri daripada 4 hingga 10 orang ahli pasukan kerja. Setiap pasukan kerja mempunyai sempadan tanggungjawab masing-masing yang mewakili peranan kumpulan jabatan mereka.

Komitmen pasukan kerja untuk tujuan kajian ini merujuk kepada definisi yang diberikan oleh Abdul Aziz Yusof (2003) dan Buchanan (1974) iaitu tahap iltizam ahli terhadap pasukan kerja atau kesediaan pekerja untuk meningkatkan usaha dan tenaga bagi pihak organisasi, berkeinginan untuk terus mengukuhkan keahlian dalam pasukan, menerima objektif dan nilai pasukan, mempunyai pentafsiran positif terhadap pasukan dan mempunyai tahap penglibatan atau kesungguhan yang tinggi dalam menjayakan misi atau objektif pasukan.

Untuk tujuan kajian ini, faktor yang mempengaruhi komitmen pasukan kerja boleh dibahagikan kepada dua iaitu faktor pasukan dan faktor individu. Untuk faktor pasukan, pengkaji menggunakan elemen yang dinyatakan oleh Anantaraman dalam Zainorazlin (2001). Di mana ia terdiri daripada:-

i. Matlamat Yang Jelas

Matlamat yang jelas di sini bermaksud objektif, hala tuju atau apa yang ingin dicapai oleh pasukan secara jelas.

ii. Kepimpinan Yang Efektif

Kepimpinan yang efektif di sini merujuk kepada kepimpinan yang berkesan ketua pasukan untuk meneraju pasukan kerjanya.

### iii. Komunikasi Berkesan

Komunikasi berkesan dalam konteks kajian ini bermaksud mengkomunikasikan maklumat, perasaan atau idea dengan efektif.

### iv. Keterlibatan Dalam Membuat Keputusan

Keterlibatan dalam membuat keputusan untuk tujuan kajian ini bermaksud ahli diberi peluang untuk membuat keputusan bagi pasukan kerja. Hal ini berlaku melalui pengagihan kuasa dalam pasukan kerja.

### v. Keterlibatan Dalam Menyelesaikan Masalah

Dalam konteks kajian ini penglibatan dalam menyelesaikan masalah bermaksud ahli diberi peluang untuk mengemukakan pandangan atau cadangan dalam menyelesaikan masalah yang berlaku dalam pasukan kerja.

Manakala elemen bagi faktor individu pula terdiri daripada:-

#### i. Ganjaran dan layanan

Ganjaran ialah sesuatu yang diberikan sebagai pulangan terhadap kerja-kerja yang baik seperti gaji dan bonus serta pengiktirafan terhadap prestasi kerja yang baik seperti anugerah pekerja cemerlang. Layanan pula merujuk kepada pujian dan penghargaan yang diberikan oleh majikan atau pengurus pasukan kerja apabila ahli pasukan memperoleh pencapaian yang baik serta galakan, sokongan dan motivasi apabila ahli mengalami masalah (Young et. al, 1998 dan Hamidah Hassan, 1998).

#### ii. Perubahan kerja

Perubahan reka bentuk kerja seperti sifat dan prosedur pelaksanaan kerja. Ia lazimnya berlaku apabila wujud pertukaran kerja, penempatan semula, penstrukturan semula jabatan, pusingan kerja dan sebagainya (Mowday dalam Yap Lai Chiew, 1999).

#### iii. Jaminan kerja dan masa depan

Elemen ini dikemukakan oleh Yap Lai Chiew (1999). Ia merujuk kepada kestabilan kerja. Jaminan kerja bermaksud kontrak pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi kepada pekerja secara berterusan dan tidak ditamatkan dengan sewenang-wenangnya. Masa depan pula merujuk kepada pekerja diberi peluang untuk memperkembangkan kerjaya dan

meningkatkan pembangunan diri. Contohnya diberi peluang menghadiri latihan, kursus, tawaran kenaikan pangkat dan lain-lain lagi.

### **5.3.11.2 Prestasi Pasukan Kerja**

Untuk tujuan kajian ini ukuran prestasi pasukan kerja menggunakan definisi yang diberikan oleh Strauss dan Sayles (1977). Prestasi pasukan kerja bagi tujuan kajian ini merujuk kepada tahap pencapaian atau mutu kerja yang dapat ditunjukkan oleh ahli pasukan kerja menurut objektif yang ditetapkan dalam sesuatu jangkamasa tertentu.

Aspek yang ingin diukur ialah tahap penghasilan kerja, mutu kerja, ketepatan masa, daya kreativiti dan inovasi serta pengetahuan kerja. Penghasilan kerja diukur berdasarkan penghasilan kerja (output) iaitu jumlah kerja yang dihasilkan berbanding dengan jumlah yang diharapkan. Dari segi mutu kerja pula, ukuran yang hendak dilihat ialah penghasilan kerja yang bermutu tinggi selaras dengan matlamat yang ingin dicapai.

Ketepatan masa dalam menghasilkan kerja pula diukur berdasarkan penghasilan kerja pasukan kerja dapat dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan. Daya kreativiti dan inovasi pula diukur berdasarkan kebolehan pasukan kerja mengeluarkan idea-idea baru serta kebolehan membuat pembaharuan dan perubahan dalam menjalankan tugas.

Pengetahuan kerja pula diukur berdasarkan pengetahuan dan pemahaman ahli pasukan kerja untuk melaksanakan tugas-tugas dengan berkesan. Manakala daya usaha dalam menghasilkan kerja dinilai berdasarkan kebolehan ahli pasukan kerja melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas daya usahanya sendiri tanpa dorongan dan bimbingan daripada penyelia atau individu lain.

mempunyai kemahiran yang dikehendaki, bekerja bersama dalam satu pasukan untuk mencapai objektif yang sama, saling bergantung antara satu sama lain, fokus kepada satu tugas dengan tanggungjawab dan peranan yang jelas. Komitmen pasukan kerja pula menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) adalah ciri-ciri keterlibatan dalam pasukan kerja seperti berkongsi matlamat pasukan, kesanggupan untuk bekerja lebih kuat demi pasukan dan keinginan yang kuat untuk kekal dalam pasukan. O'Reilly dan Chatman (1986), mencadangkan tiga komponen dalam mendefinisikan komitmen iaitu *identification* (hasrat untuk bergabung), *internalization* (kesesuaian antara individu dan nilai pasukan kerja) dan *compliance* (usaha untuk mendapatkan ganjaran tertentu).

Bagi Meyer dan Allen (1997) komitmen pasukan kerja bermaksud satu obligasi moral untuk kekal di dalam pasukan kerja. Di kalangan ahli pasukan kerja pula ia dilihat sebagai orientasi efektif seseorang terhadap pasukannya. Pekerja memberikan komitmen terhadap pasukan kerja disebabkan oleh sifat pelbagai dimensi komitmen itu sendiri. Martin dan Nicholl dalam Yap Lai Chiew (1999) berpendapat bahawa komitmen boleh diertikan sebagai memberi sepenuh tumpuan, perhatian dan usaha semasa bekerja. Contohnya mengurus masa dengan baik, memberi perhatian sepenuhnya, berusaha kuat, menerima perubahan, bekerjasama, memajukan diri, menghormati kepercayaan yang diberikan, bangga dengan kebolehan diri, memberikan sokongan dan setia kepada pasukan kerja.

Ringkasnya, komitmen pasukan kerja dalam konteks kajian ini bermaksud memberi sepenuh tumpuan, sanggup berusaha gigih, rasa bertanggungjawab terhadap kepercayaan yang diberikan dalam pasukan kerja, boleh bekerjasama, setia, rasa memiliki dan memberi sepenuh sokongan terhadap pasukan kerja.

### **5.4.3 Teori dan Model Pasukan Kerja**

Terdapat pelbagai teori dan model yang dihasilkan oleh sarjana terdahulu. Antaranya adalah seperti berikut:-

#### **(i) Model Tingkah Laku Pekerja Dalam Organisasi oleh Robbins (2004)**

Robbins (2004) membangunkan Model Tingkah Laku Pekerja dalam Organisasi. Menurut model ini, dalam membangunkan sesebuah pasukan kerja terdapat elemen yang perlu diberi perhatian. Antaranya ialah matlamat (*goal*), sinergi (*synergy*), tanggungjawab (*accountability*) dan kemahiran (*skill*). Setiap pasukan kerja dibangunkan dengan matlamat yang tersendiri. Perkongsian satu matlamat yang sama dalam pasukan menghasilkan pencapaian yang kolektif. Di samping itu, pasukan kerja menjana sinergi positif melalui

penggabungan usaha. Sinergi yang positif membantu meningkatkan prestasi pasukan kerja (Robbins, 2004) dan memberi manfaat kepada pasukan seperti meningkatkan pemikiran kreatif, mengkoordinasi aktiviti kerja dalam pasukan, meringankan bebanan kerja individu, meningkatkan fleksibiliti dalam penyelesaian masalah, menyediakan ruang pembelajaran serta perkongsian risiko dan faedah (Ab Aziz Yusof, 2003).

Dalam pasukan kerja terdapat fungsi yang perlu dilaksanakan secara individu dan juga bersama. Setiap ahli mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan fungsi masing-masing yang mana akan memberi impak terhadap pencapaian pasukan. Di samping itu, pasukan kerja juga membolehkan kemahiran-kemahiran yang berbeza yang dimiliki oleh ahlinya, saling melengkapi kekurangan yang ada antara ahli pasukan (Robbins, 2004). Namun begitu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kerja berpasukan dalam organisasi, iaitu kepimpinan, komunikasi, membuat keputusan, kuasa dan politik serta konflik. Faktor-faktor ini apabila bergabung, akan memberi implikasi kepada prestasi pekerja (Robbins, 1994).

#### **(ii) Model Pasukan Kerja Efektif oleh Anantaraman (1995)**

Zainorazlin (2001), dalam kajiannya menegaskan bahawa Anantaraman telah menghasilkan sebuah model pasukan kerja yang efektif di mana ia haruslah mempunyai ciri-ciri seperti mempunyai matlamat bersama yang jelas. Hal ini membolehkan ahli komited terhadap pasukan kerja serta melaksanakan tanggungjawab masing-masing. Ciri yang kedua ialah komunikasi yang berkesan. Komunikasi mewujudkan interaksi dalam pasukan. Ciri yang ketiga ialah penyertaan dalam membuat keputusan. Idea ini turut dinyatakan oleh Francis dan Yong (1992) yang mengasaskan Model Membuat Keputusan dalam Pasukan Kerja. Model ini menekankan kepada penglibatan samarata antara pemimpin dan ahli pasukan dalam membuat keputusan. Dalam menentukansesuatu tindakan, pemimpin perlu meminta pandangan ahli pasukan supaya keputusan yang diambil mendapat persetujuan bersama. Rasional model ini adalah kerana penglibatan yang samarata dalam membuat keputusan untuk pasukan akan memberikan perasaan memiliki atau '*sense of belonging*' kepada ahli. Apabila perasaan ini berkembang dalam diri, maka ahli pasukan akan lebih komited terhadap pasukanmasing-masing.

Ciri pasukan kerja efektif yang keempat dalam teori Anantaraman menurut Zainorazlin (2001) ialah penyertaan dalam menyelesaikan masalah. Idea ini disokong oleh penulisan Ab Aziz Yusof (2003) yang menegaskan bahawa ahli pasukan kerja perlu berkongsi faedah dan risiko. Apa jua isu atau masalah yang timbul akan dikongsi bersama. Setiap ahli mempunyai peluang untuk memberikan pandangan dalam menyelesaikan masalah yang timbul. Ciri pasukan kerja efektif yang kelima ialah kepimpinan yang efektif

Dapatlah disimpulkan di sini bahawa, Model Tingkah laku Pekerja dalam Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2004) dan Model Pasukan Kerja Efektif oleh Anantaraman (1995) menjelaskan bahawa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pasukan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah matlamat yang jelas, komunikasi berkesan, penyertaan dalam membuat keputusan, penyertaan dalam menyelesaikan masalah, kepimpinan yang efektif, kepercayaan yang tinggi, sokongan dan penerimaan antara ahli. Setiap ahli bertanggungjawab untuk melaksanakan fungsi masing-masing dan ia akan memberi implikasi terhadap prestasi pasukan kerja.

Model Meyer dan Allen (1991) pula menjelaskan bahawa terdapat pelbagai sebab mengapa ada ahli yang komited terhadap pasukan kerja. Terdapat tiga jenis komitmen iaitu efektif, berterusan dan normatif yang boleh mempengaruhi prestasi pasukan kerja. Manakala teori Martin dan Nicholls (1996) pula menegaskan bahawa komitmen ahli kepada pasukan kerja dapat dilihat dari segi perasaan pemilikan, perasaan keselesaan dan keyakinan terhadap pihak pengurusan. Kedua-dua model ini mempunyai pendapat yang sama di mana penglibatan ahli dalam pasukan adalah faktor yang penting dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap pasukan kerja. Komitmen pasukan kerja adalah penting kerana ahli yang komited akan sanggup bekerja keras untuk mencapai matlamat pasukan. Ahli yang komited akan berasa bertanggungjawab terhadap keberkesanan pasukan kerja. Hal ini akan mendorong peningkatan prestasi pasukan kerja.

#### **5.4.4 Faktor-Faktor Komitmen Pasukan Kerja**

Komitmen pasukan kerja dalam konteks kajian ini menggunakan definisi yang dibangunkan oleh Abdul Aziz Yusof (2003) dan Buchanan (1974) iaitu merujuk kepada tahap iltizam ahli terhadap pasukan kerja atau kesediaan pekerja untuk meningkatkan usaha dan tenaga bagi pihak organisasi, berkeinginan untuk terus mengukuhkan keahlian dalam pasukan, menerima objektif dan nilai pasukan dan mempunyai pentafsiran positif terhadap pasukan dan organisasi serta mempunyai tahap penglibatan atau kesungguhan yang tinggi dalam menjayakan misi dan objektif pasukan. Pasukan kerja yang dianggotai dirasakan sebagai sebahagian daripada pemilikan sendiri. Justeru itu kejayaan pasukan bermakna kejayaan bagi diri dan juga sebaliknya. Untuk tujuan kajian ini, faktor yang mempengaruhi komitmen pasukan kerja boleh dibahagikan kepada dua iaitu faktor pasukan dan faktor individu.

manakala yang keenam pula ialah kepercayaan yang tinggi. Ciri yang ketujuh ialah sokongan dan penerimaan antara sesama ahli.

### **(iii) Model Komitmen Pekerja oleh Meyer dan Allen (1991)**

Meyer dan Allen (1991) telah banyak melakukan kajian untuk mendalami apakah erti komitmen pekerja, pembangunannya, faktor dan akibatnya. Kedua-dua sarjana ini telah membangunkan Model Komitmen Pekerja. Menurut model tersebut, komitmen ahli terhadap pasukan kerja dapat diklasifikasikan kepada tiga dimensi iaitu efektif, normatif dan berterusan. Setiap dimensi berkembang dengan cara yang berbeza dan memberikan implikasi yang berbeza kepada tingkahlaku, prestasi dan kesejahteraan hidup pekerja.

Dimensi komitmen efektif (*affective*) adalah komitmen yang melibatkan penyertaan emosi, identifikasi dan penglibatan dalam pasukan kerja (Meyer dan Allen, 1991). Apabila pekerja mengenalpasti matlamat pasukan, maka mereka mempunyai minat untuk terus kekal dalam pasukan. Berdasarkan dimensi ini, pekerja komited terhadap pasukan kerja atas kemahuan mereka sendiri.

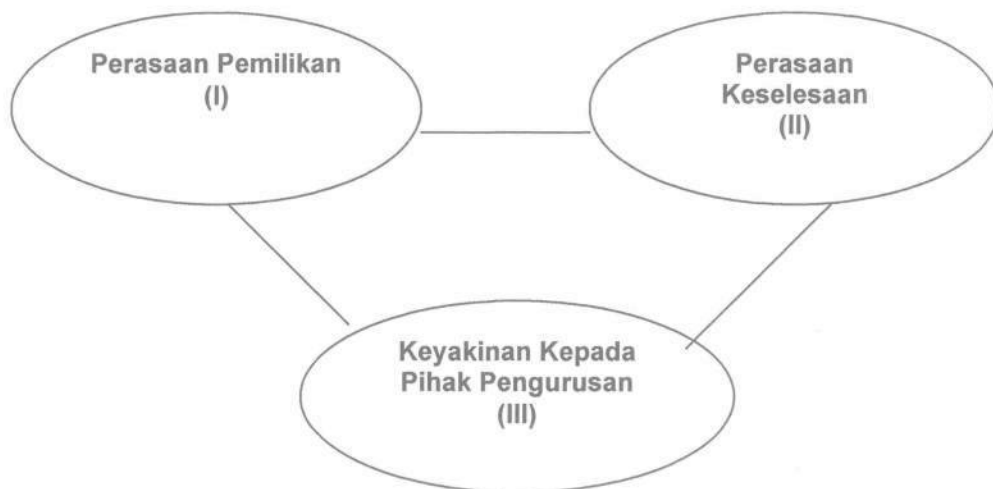
Dimensi komitmen berterusan, atau *continuance* merujuk kepada pekerja yang komited terhadap pasukan kerja kerana mempercayai bahawa mereka akan menanggung sejumlah kos yang tinggi sekiranya kehilangan keahlian dalam pasukan kerja. Komitmen berterusan boleh juga ditafsirkan sebagai komitmen yang berlanjutan atau berpanjangan. Ini termasuklah kerugian dari aspek ekonomi seperti kehilangan punca pendapatan atau kehilangan skim pencen. Dalam aspek sosial pula, pekerja akan kehilangan hubungan persahabatan yang terjalin diantara rakan sekerja. Justeru itu, pekerja komited terhadap pasukan kerja kerana keperluan (*need to*) untuk mengelak daripada kerugian (Meyer dan Allen, 1991).

Dimensi komitmen normatif pula adalah komitmen yang melibatkan perasaan terikat dengan obligasi terhadap pasukan kerja. Pekerja mempunyai kesedaran bahawa mereka bertanggungjawab untuk memberikan komitmen terhadap pasukan kerja mereka. Ini kerana pasukan telah membuat pelaburan terhadap pembangunan sumber manusia dengan memberi latihan kepada pekerja. Pekerja yang terlibat merasakan adalah menjadi tanggungjawab mereka untuk bekerja dengan gigih dan tidak meninggalkan pasukan sebagai bayaran terhadap latihan yang diberikan. Kefahaman terhadap obligasi juga boleh terbangun hasil daripada proses sosialisasi yang dialami oleh pekerja bersama keluarga dan sepanjang hidupnya. Proses sosialiasi ini mengajar mereka agar setia kepada pasukan masing-masing.. Dimensi komitmen normatif mengakibatkan pekerja komited terhadap organisasi kerana mereka rasa patut (*ought to*) melakukan sedemikian.



**(iv) Model Komitmen Pekerja oleh Martin dan Nicholl (1996)**

Menurut Mullins (1996), model ini mempunyai tiga faktor utama iaitu perasaan pemilikan, perasaan keselesaan dan keyakinan kepada pihak pengurusan. Berdasarkan model ini, komitmen pekerja terhadap pasukan kerja akan meningkat sekiranya pekerja mempunyai perasaan pemilikan terhadap pasukan kerja. Perasaan pemilikan ini merujuk kepada penglibatan pekerja dalam pasukan kerja seperti pekerja diberitahu sekiranya pasukan mengambil keputusan tertentu, pekerja terlibat dalam membuat keputusan dan pekerja berkongsi kejayaan yang dicapai oleh pasukan. Komitmen pekerja juga akan meningkat sekiranya pekerja berasa selesa berada dalam pasukan kerja. Perasaan keselesaan ini boleh dicapai melalui maruah, kepercayaan yang diberikan oleh pasukan kerja dan tanggungjawab ke atas keputusan yang dibuat. Di samping itu, komitmen pekerja juga akan meningkat sekiranya pekerja berasa yakin terhadap pentadbiran dan kepimpinan pihak pengurusan. Keyakinan kepada pihak pengurusan bermaksud pekerja menghormati kepimpinan pengurus. Kepimpinan ini tidak hanya diperolehi melalui faktor kuasa, tetapi juga melalui dedikasi pemimpin dan kompetensi kepimpinannya (Mullins, 1996). Rajah 2.1 menunjukkan hubungkait antara ketiga-tiga faktor yang membentuk komitmen pekerja.



I	Diberitahu (a)	Terlibat (b)	Kongsi Kejayaan (c)
II	Maruah	Kepercayaan	Bertanggungjawab
III	Kuasa	Dedikasi	Kompetensi

Rajah 2.1 Model Komitmen Peserta Oleh Martin dan Nichollas (1996)

Sumber : Diubahsuai Oleh Mullins (1996)