

Pengaruh Konteks Organisasi Ke Atas Kualiti Kehidupan Bekerja Ahli Pasukan Kerja Pengurusan Kendiri

ZOHARAH OMAR
ARIFIN HJ ZAINAL
FATIMAH OMAR
ROZAINEE KHAIRUDDIN

ABSTRACT

This research studied relationship between organizational contexts and quality of work life of team members and self managed work team. The subjects comprised of 420 members of self managed work team (93 teams) from a multinational manufacturing company. The unit of analysis was at individual and group level. Questionnaire used was adapted from Cohen Ledford and Spreitzer (1966) and Yeats and Hyten (1998). Findings showed that organizational contexts have a positive influence on the quality of work life at individual and group level. The best predictor among the organizational contexts for quality of work life at individual level is incentives, while autonomy is the best predictor for quality of work life at group level. This means that incentives given play an important role in increasing the quality of work life of group members. While autonomy given plays an important role in increasing the quality of work life of the group as a whole.

PENGENALAN

Dalam era persaingan global yang sengit dan corak perniagaan yang semakin kompleks, banyak organisasi telah mula menstruktur semula reka bentuk kerja dari struktur kerja tradisional yang berlandaskan kepada struktur kuasa berhirarki serta pengawasan yang ketat, pembahagian kerja, pemusatan kuasa, dan pengurusan atas ke bawah kepada reka bentuk kerja alternatif yang lebih mementingkan keterlibatan pekerja (Morgan, Salas & Glickman, 2001). Menurut Vandenberg, Richardson dan Eastman (1999), minat terhadap amalan keterlibatan pekerja teretus hasil daripada pendapat bahawa amalan tersebut memberi kesan positif kepada prestasi organisasi. Salah satu reka bentuk kerja alternatif yang kian mendapat perhatian organisasi pada masa kini ialah struktur pasukan kerja pengurusan sendiri atau dikenali sebagai pasukan kerja arahan-kendiri, pasukan kerja berautonomi, pasukan kerja separa-autonomi dan pasukan aturan sendiri (Pearce & Ravlin 1987; Cohen & Bailey, 1997)

Pasukan kerja pengurusan sendiri merupakan sekumpulan individu yang bekerja bersama dalam satu pasukan kekal, mempunyai matlamat bersama dan berkongsi tanggungjawab ke atas semua aktiviti yang dilakukan secara bergantung bagi menghasilkan produk atau perkhidmatan untuk pelanggan dalaman atau luar mereka (Yeatts & Hyten, 1998; Hackman, 2002). Ahli pasukan bertanggungjawab mengurus diri dan tugas mereka serta mempunyai

kuasa untuk membuat keputusan ke atas pengagihan kerja, penentuan kaedah kerja dan penjadualan kerja serta mempunyai akses kepada maklumat yang relevan, memiliki sumber yang mencukupi serta kemahiran dan kecekapan yang relevan. Organisasi yang mengamalkan struktur reka bentuk pasukan kerja pengurusan sendiri telah melaporkan pelbagai manfaat kepada organisasi dan pekerjanya. Manfaat tersebut termasuklah peningkatan prestasi kerja, peningkatan kualiti dan produktiviti, mengurangkan kadar ponteng kerja dan pusing ganti kerja serta berupaya meningkatkan kualiti kehidupan bekerja seperti kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan dan motivasi kerja (Cohen & Bailey, 1997).

Terdapat beberapa ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri yang dicadangkan dalam model keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri seperti model Gladstein (1984), model Hackman (1987), model Campion, Medsker dan Higgs (1993) dan model Cohen, Ledford Jr. dan Spreitzer (1996) yang perlu diterapkan dalam sesebuah organisasi bagi memperoleh pasukan kerja pengurusan sendiri yang berkesan. Ciri-ciri berkenaan melibatkan aspek pasukan kerja atau dikenali sebagai faktor dalaman seperti reka bentuk tugas kumpulan, struktur kumpulan, ciri-ciri ahli pasukan, dan kepimpinan dalam pasukan kerja (Hackman, 1987; Campion et al., 1993). Selain dari faktor dalaman, faktor luaran pasukan kerja seperti konteks organisasi juga merupakan ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri yang turut menyumbang kepada keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri (Hackman, 2002; Campion et al., 1993; Cohen et al., 1996). Konteks organisasi merupakan sistem sokongan yang disediakan oleh organisasi bagi menyokong struktur pasukan kerja pengurusan sendiri (Cohen et al., 1996; Hackman, 2002). Menurut Hackman (2002), pasukan kerja yang berkesan bukan sahaja perlu direka bentuk dengan baik, tetapi juga perlu mendapat sokongan organisasi. Jika organisasi tidak memberi sokongan yang sewajarnya kepada pekerjanya, maka ia akan mengakibatkan penyusutan moral, rasa kurang tanggungjawab, penurunan efisiensi dan penghasilan produk yang tidak berkualiti (Margulies & Kliener, 1995). Karya-karya dan kajian-kajian yang ditinjau telah melaporkan bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh positif ke atas keberkesanan pasukan kerja seperti meningkatkan produktiviti serta prestasi pasukan kerja (Chang & Lee, 2001; Campion, et al., 1993), kualiti kehidupan pasukan kerja (Cohen, et al., 1996) serta berupaya mengurangkan kecenderungan untuk berhenti kerja (Vandenberg, et al., 1999).

Menurut Jung, Sosik dan Baik (2002) memandangkan kebanyakan model dan teori keberkesanan pasukan kerja telah dibina di Barat, maka timbul persoalan serius sama ada model-model serta ciri-ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri yang dicadangkan boleh diaplikasi dalam latar budaya atau di negara lain. Lawler, Chen dan Bae (2000) menegaskan, sungguhpun pasukan kerja pengurusan sendiri didapati berkesan dalam konteks negara Barat, namun ini tidak bermakna bahawa amalan ini akan juga berkesan jika diamalkan di Timur dan Asia Tenggara kerana terdapat perbezaan nilai budaya. Jung et al. (2002) turut menganjurkan agar kajian-kajian yang mengkaji pengaruh ciri-ciri pasukan kerja pengurusan sendiri ke atas keberkesanan pasukan kerja dijalankan dalam pelbagai budaya dan negara bagi mengenalpasti persamaan dan perbezaan ciri-ciri pasukan kerja yang mempengaruhi keberkesanan

pasukan kerja dalam latar budaya yang berbeza. Malahan di Malaysia juga, tidak banyak kajian empirikal yang telah dijalankan untuk mengkaji pengaruh ciri-ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri ke atas keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri di negara ini. Selain itu, dari segi metodologi pula, unit yang dianalisis oleh kebanyakan kajian yang mengkaji pasukan kerja pengurusan sendiri adalah di tahap kelompok (rujuk kajian Gladstein 1984; Cohen et al., 1996; Spreitzer, Cohen & Ledford, 1999). Justeru itu, kajian-kajian tersebut tidak dapat menjelaskan sama ada hasil yang sama akan diperolehi sekiranya unit yang dianalisis dalam kajian-kajian tersebut adalah di tahap individu.

Berdasarkan kepada permasalahan yang diutarakan, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh konteks organisasi ke atas kualiti kehidupan bekerja ahli serta pasukan kerja pengurusan sendiri di sebuah syarikat pengeluaran di Malaysia. Kajian ini juga ingin mengenalpasti dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja. Hasil keputusan kajian ini dapat mengesahkan sama ada konteks organisasi yang dicadangkan dalam kebanyakan model keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri dan kajian-kajian lepas yang dikaji di Barat, mempunyai pengaruh positif ke atas kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan dan juga pasukan kerja pengurusan sendiri. Selain itu, memandangkan tidak banyak kajian tentang pasukan kerja pengurusan sendiri yang telah dijalankan di Malaysia, maka kajian ini dapat menyumbang kepada pengetahuan dan amalan tentang pasukan kerja pengurusan sendiri di Malaysia.

Konteks Organisasi dan Kualiti Kehidupan Bekerja

Model-model dan karya-karya yang ditinjau telah mencadangkan pelbagai aspek konteks organisasi yang dianggap penting untuk mencapai keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri. Antara aspek tersebut ialah sistem ganjaran, pendidikan dan latihan, pertukaran maklumat, jumlah kuasa yang diagihkan dan sokongan pengurusan (Hackman & Oldham, 1980; Gladstein, 1984; Sundstorm et al., 1990; Campion et al., 1993; Margulies & Kleiner, 1995; Cohen et al., 1996; Yeatts & Hyten, 1998; Hackman, 2002). Cohen et al. (1996), berpandukan penulisan Lawler (1986, 1992 dalam Cohen et al., 1996), telah mencadangkan lima aspek konteks organisasi yang dianggap penting dalam struktur pasukan kerja pengurusan sendiri, iaitu kuasa atau autoriti membuat keputusan, ganjaran yang dikaitkan dengan pencapaian, maklumat untuk membuat keputusan, latihan kepada ahli pasukan dan sumber yang mencukupi. Cohen et al. (1996) berpendapat bahawa kelima-lima dimensi ini adalah saling bergantung. Oleh itu, jika tidak semua elemen konteks organisasi disediakan, maka pasukan kerja pengurusan sendiri tidak akan dapat berfungsi dengan lancar. Dimensi konteks organisasi yang dipilih dalam kajian ini adalah berpandukan kepada model Cohen et al. (1996) kerana dimensi konteks organisasi yang dicadangkan dalam model mereka adalah lebih menyeluruh berbanding dengan model keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri yang lain seperti model Gladstein (1984), model Hackman (1987) serta model Campion et al. (1993).

Dimensi konteks organisasi pertama yang dicadangkan dalam model Cohen et al. (1996) adalah kuasa yang juga dikenali sebagai autoriti (Hackman, 2002). Menurut Cohen et al. (1996), kuasa merujuk kepada kuasa yang diberi kepada ahli pasukan untuk membuat keputusan berkaitan dengan kerja. Ia merujuk kepada sejauh mana ahli pasukan mempunyai kuasa ke atas perkara-perkara yang berkaitan dengan aktiviti harian mereka, kaedah kerja atau penetapan matlamat pasukan. Menurut Hackman (2002), kuasa merupakan perkara asas dalam pasukan kerja pengurusan sendiri kerana ahli dalam pasukan ini diberi autonomi. Justeru itu, bagi menggunakan autonomi ini, ahli pasukan perlu diberi autoriti atau kuasa untuk mengaplikasikan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan proses kerja yang dibuat oleh ahli pasukan tersebut serta melaksanakan tugas-tugas yang diberi kuasa kepada ahli pasukan (Orsburn & Moran, 1999; Katzenbach & Smith, 1993; Hackman, 2002). Hackman (2002) turut mencadangkan, pengurus perlu menyatakan secara spesifik tahap autoriti yang diberikan kepada ahli pasukan agar ahli pasukan jelas mengenai perkara-perkara yang berada di dalam dan di luar bidang kuasa mereka.

Dimensi maklumat pula dianggap penting dalam struktur pasukan kerja pengurusan sendiri kerana ia merupakan sumber kuasa, serta memainkan peranan yang penting dalam proses mengkoordinasi dan meningkatkan kerjasama dalam organisasi (Lawler, 1991). Menurut Yeatts dan Hyten (1998), pasukan kerja pengurusan sendiri diberi banyak tanggungjawab yang secara tradisinya dilaksanakan oleh pihak pengurusan. Justeru itu, ahli pasukan kerja pengurusan sendiri memerlukan sistem maklumat yang dapat memberi maklumat yang diperlukan oleh mereka untuk membuat keputusan yang terbaik. Antara maklumat yang perlu diberi kepada ahli pasukan adalah maklumat tentang proses kerja, kualiti, pelanggan, prestasi perniagaan, pesaing dan program perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi (Cohen et al., 1996). Di samping itu, selain daripada jenis maklumat yang perlu diberikan, faktor seperti, ketepatan serta kejelasan maklumat, ketepatan penyampaian maklumat, maklumat tersebut mudah diperolehi oleh ahli pasukan, serta penyampaian maklumat yang lengkap perlu dititikberatkan untuk membentuk satu sistem maklumat yang berkesan dalam pasukan kerja pengurusan sendiri (Yeatts & Hyten, 1998; Hackman, 2002). Menurut Yeatts dan Hyten (1998), sistem maklumat dalam pasukan kerja pengurusan sendiri mempengaruhi proses dan hasil pasukan. Dari segi proses pasukan, maklumat yang diberikan kepada ahli pasukan dapat mempengaruhi usaha yang diberikan oleh pasukan dalam melaksanakan kerja mereka, prosedur untuk melaksanakan kerja mereka serta sumber yang digunakan untuk melaksanakan kerja mereka (Yeatts & Hyten, 1998). Dari segi hasil pula, Yeatts dan Hyten (1998) mencadangkan, apabila ahli pasukan diberi maklumat yang mencukupi, mereka akan menjadi lebih berkomitmen dan bermotivasi untuk membantu organisasi mencapai matlamatnya. Kajian Yeatts dan Hyten (1998), melaporkan sistem maklumat dalam pasukan kerja pengurusan sendiri didapati mempengaruhi kerjasama, kepercayaan dan kejelekitan ahli kumpulan.

Dimensi ganjaran pula dianggap penting kerana struktur pasukan kerja pengurusan sendiri memerlukan sistem ganjaran yang memberi pengiktirafan dan penegasan yang berasaskan pencapaian pasukan yang cemerlang (Yeatts &

Hyten, 1998). Struktur kerja berpasukan seperti pasukan kerja pengurusan sendiri memerlukan sistem ganjaran yang berlainan dengan sistem ganjaran dalam struktur kerja tradisional yang lebih memberi penekanan kepada pemberian ganjaran berasaskan pencapaian individu (Yeatts & Hyten, 1998; Hackman, 2002). Sistem ganjaran dalam struktur kerja berpasukan perlu dirangka bagi menggalakkan kerja berpasukan dan pencapaian pasukan dan bukannya individu (Yeatts & Hyten, 1998). Di samping itu, Hackman (2002) mencadangkan sistem ganjaran dalam persekitaran kerja berpasukan perlu memberi pengiktirafan dan peneguhan yang berasaskan pencapaian pasukan yang cemerlang. Ganjaran dalam konteks struktur kerja berpasukan merangkumi bukan sahaja ganjaran wang, tetapi juga ganjaran tidak ketara seperti pujian dan penghargaan yang diberikan kepada pasukan (Cohen et al., 1996, Hackman, 2002). Hackman (2002) walau bagaimanapun menyatakan, sungguhpun ganjaran tidak ketara ini berupaya untuk memperteguh kecemerlangan pasukan, namun ganjaran wang perlu diberi agar ahli pasukan merasakan bahawa mereka akan turut memperolehi keuntungan dari segi kewangan jika mereka melakukan kerja dengan baik. Seterusnya, Hackman (2002) menyatakan, ganjaran yang diberikan bukan sahaja perlu berasaskan pencapaian pasukan, tetapi ahli pasukan juga perlu faham dan menerima apa yang perlu mereka lakukan untuk memperolehi ganjaran tersebut. Selain itu, pencapaian pasukan perlu diukur dengan menggunakan penunjuk boleh percaya agar ahli pasukan merasakan mereka boleh mempengaruhi pencapaian matlamat mereka (Hackman, 2002). Sekiranya, kesemua syarat-syarat ini dipenuhi, sistem ganjaran yang dirangka untuk pasukan kerja tersebut boleh memberi kesan yang mendalam ke atas motivasi ahli pasukan dan seterusnya kepada keberkesanan pasukan kerja (Hackman, 2002). Kajian lepas telah mendapati sistem ganjaran yang berkesan boleh memberi hasil yang positif seperti meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja dan mengurangkan kecenderungan untuk berhenti kerja (Ferrin & Dicks, 2003).

Dimensi latihan dianggap penting kerana melalui latihan ahli pasukan dapat memperoleh pengetahuan yang diperlukan bagi menghasilkan prestasi kerja yang berkesan (Cohen et al., 1996). Menurut Yeatts dan Hyten (1998), ahli dalam pasukan kerja pengurusan sendiri melaksanakan pelbagai peranan dan tanggungjawab di mana sebahagiannya dilaksanakan oleh pengurusan sebelum ini. Justeru itu, ahli pasukan perlu dilatih bagi membolehkan mereka melaksanakan peranan dan tanggungjawab tersebut untuk memperolehi keberkesanan pasukan kerja mereka.

Sumber merupakan bahan-bahan fizikal yang diperlukan oleh ahli pasukan, seperti peralatan, ruang, komputer serta bahan-bahan bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas mereka dengan proaktif, tepat pada masanya dan dengan berkesan (Cohen et al., 1996). Menurut Wageman (1997), pasukan yang mempunyai sumber mencukupi adalah lebih berkesan dalam gerakkerja berbanding dengan pasukan kerja yang mempunyai sumber yang tidak mencukupi. Ini kerana apabila ahli yakin bahawa mereka mempunyai sumber yang mencukupi untuk menyelesaikan masalah kerja maka semangat kerja dan kepuasan kerja akan meningkat. Beliau turut menyatakan bahawa kekurangan sumber boleh melemahkan semangat pasukan dan menghalang mereka daripada mengamalkan pengurusan sendiri. Menurut Hackman (2002),

kekurangan sumber pula boleh melemahkan semangat pasukan dan menghalang mereka daripada mengamalkan pengurusan sendiri sungguhpun pasukan tersebut telah dirangka dan disokong dengan begitu baik.

Untuk tujuan kajian ini, definisi operasi konteks organisasi merujuk kepada sistem sokongan yang disediakan oleh organisasi dari segi a) kuasa yang berkaitan dengan cara kerja; cara untuk memperbaiki produktiviti, cara maklumat disampaikan, kualiti produk atau perkhidmatan dan perancangan kerja ahli pasukan; b) maklumat yang diterima oleh ahli pasukan tentang teknologi baru, pencapaian pesaing syarikat, perubahan organisasi, serta pencapaian kualiti, syarikat dan sasaran pasukan kerja; c) ganjaran yang merangkumi penghargaan dan ganjaran wang; d) latihan yang disediakan oleh syarikat untuk ahli pasukan bagi membolehkan mereka berfungsi dengan berkesan dan menjalankan kerja mereka dengan baik; dan e) sumber yang diberi kepada ahli pasukan dari segi peralatan, barang-barang, bekalan serta tempat yang bersesuaian untuk ahli pasukan melaksanakan kerja mereka, bagi menyokong struktur pasukan kerja pengurusan sendiri.

Kualiti kehidupan bekerja merupakan pengukuran keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri melalui hasil afektif yang dialami oleh pasukan kerja (Cohen & Bailey, 1997). Ia merupakan reaksi seseorang terhadap kerja serta akibat yang dialami oleh seseorang hasil daripada pengalaman kerja mereka, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kesihatan mental (Nadler & Lawler, 1983). Kualiti kehidupan bekerja merupakan salah satu faktor keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri yang dicadangkan oleh Cohen et al. (1996) dalam model keberkesanan pasukan kerja mereka. Menurut Cohen dan Bailey (1997) keberkesanan pasukan kerja lazimnya diukur melalui prestasi pasukan, hasil afektif atau sikap yang terbentuk hasil daripada penglibatan dalam pasukan kerja pengurusan sendiri dan melalui tingkah laku yang ditonjolkan oleh pasukan kerja. Dalam kajian ini, definisi operasi kualiti kehidupan bekerja merujuk kepada reaksi ahli pasukan terhadap kerja serta akibat yang dialami oleh mereka hasil daripada pengalaman kerja mereka yang diukur melalui pelbagai faset kepuasan, komitmen keorganisasian dan kepercayaan berpandukan model Cohen et al. (1996).

Cohen et al. (1996) dalam menguji model keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri, mereka mendapati bahawa konteks organisasi mempunyai hubungan yang paling teguh dengan kualiti kehidupan bekerja berbanding dengan ciri-ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri lain yang dicadangkan dalam model mereka. Kajian Spreitzer et al. (1999) turut mendapati konteks organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan ke atas kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan kerja pengurusan sendiri. Kajian Champion et al. (1996) melaporkan bahawa konteks organisasi seperti latihan, sokongan pengurusan dan komunikasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan dan penilaian pengurus. Champion et al. (1996) telah menjalankan kajian lanjutan untuk menguji model mereka dan melaporkan bahawa, konteks organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Selain dari hasil empirikal yang membuktikan bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh ke atas kualiti kehidupan bekerja pasukan kerja pengurusan sendiri, pengaruh tersebut turut disokong oleh teori sokongan

organisasi yang diutarakan oleh Eisenberger, Huntington dan Sowa (1986). Teori ini mencadangkan bahawa persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi terbentuk melalui kondisi yang terdapat dalam organisasi seperti sokongan penyelia, sumber yang diberikan, ganjaran seperti gaji, penghargaan dan kenaikan pangkat dan keadaan kerja seperti pengayaan tugas, autonomi dan latihan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Oleh itu, apabila pekerja diberi gaji dan penghargaan yang setimpal, autonomi untuk melakukan kerja dan latihan, maka mereka akan merasakan bahawa sumbangan mereka dihargai dan ini akan meningkatkan persepsi mereka terhadap sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi sokongan organisasi yang meningkat ini akan mempengaruhi kepuasan kerja, mempertingkatkan prestasi kerja, mengurangkan ketegangan, meningkatkan keinginan untuk terus kekal dengan organisasi, serta meningkatkan komitmen (Rhoades & Eisenberger 2002; Eisenberger, Stinglhamber, Vdanenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Self, Holt & Schaninger, 2005). Justeru itu, jika dilihat dalam konteks pasukan kerja pengurusan sendiri, konteks organisasi berkemungkinan besar mempunyai pengaruh positif ke atas kualiti kehidupan bekerja ahli dan pasukan kerja pengurusan sendiri. Hal ini adalah kerana apabila organisasi yang mengamalkan struktur pasukan kerja pengurusan sendiri menyediakan sistem sokongan seperti memberi kuasa kepada ahli pasukan untuk melaksanakan tugas mereka, memberi maklumat kepada ahli pasukan yang dapat membantu mereka meningkatkan pencapaian pasukan kerja mereka, memberi ganjaran atas pencapaian matlamat serta menyediakan sumber yang mencukupi, maka persepsi sokongan organisasi ahli pasukan akan meningkat kerana sokongan-sokongan yang diberi berupaya mempermudah serta melancarkan kerja ahli pasukan. Ia juga dapat membantu ahli pasukan mencapai matlamat yang ditetapkan dan seterusnya menerima ganjaran hasil daripada pencapaian matlamat tersebut kerana ahli pasukan mempunyai kuasa dan maklumat, menerima latihan serta mempunyai sumber yang mencukupi untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih berkesan. Justeru itu, kajian ini menghipotesis bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh yang positif ke atas kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan dan pasukan kerja pengurusan sendiri secara keseluruhan.

METODOLOGI

Subjek kajian

Kajian korelasi ini dijalankan di sebuah syarikat pengeluaran bertaraf multinasional di Malaysia. Seramai 472 ahli pasukan kerja pengurusan sendiri yang ditempatkan ke dalam 93 buah pasukan terlibat dalam kajian ini. Subjek dipilih menggunakan persampelan bertujuan bagi memperoleh sampel perwakilan yang sesuai dengan tujuan kajian (Kerlinger, 1986; Syed Arabi, 2002). Memandangkan kajian ini bertujuan untuk mengkaji pasukan kerja pengurusan sendiri, maka pengkaji telah secara khusus memilih pekerja yang menjadi ahli dalam pasukan kerja pengurusan sendiri untuk tempoh setahun ke atas sebagai sampel kajian. Jumlah ahli pasukan yang bekerja untuk tempoh setahun ke atas adalah seramai 452 orang. Kadar pulangan borang soal selidik

yang telah dilengkapkan adalah sebanyak 92% (420 orang ahli pasukan). Unit yang dianalisis adalah unit individu dan unit kelompok berpandukan saranan McIntyre dan Salas (1995).

Nilai kuasa yang dianggarkan untuk saiz sampel seramai 452 ahli pasukan dan untuk 93 buah pasukan pada tahap kesignifikan $\alpha = 0.01$, menggunakan ujian satu-hala dengan anggaran nilai kesan saiz dalam populasi pada tahap sederhana iaitu 0.3, adalah melebihi 0.80. Menurut Hinkel, Wiersma dan Jurs (1998), nilai kuasa yang dianggap boleh diterima pakai dalam sains tingkah laku pada tahap kesignifikan 0.05 adalah 0.8 yang bermaksud 80 peratus kebarangkalian bahawa hipotesis nol akan ditolak. Dengan itu, saiz sampel yang diguna dalam kajian ini dianggap mencukupi.

Alat Ukuran

Kaedah soal selidik telah digunakan untuk mengumpul data. Alat ukuran kajian telah dibina berpandukan alat ukuran yang sedia ada. Kesemua kenyataan soalan yang mengukur pemboleh ubah kajian dinilai menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5. *Konteks organisasi* diukur melalui lima dimensi konteks organisasi iaitu, kuasa, ganjaran, sumber, latihan dan maklumat. Terdapat 21 kenyataan soalan yang dibina berpandukan instrumen kajian Cohen et al. (1996) dan kajian Yeatts dan Hyten (1998). Nilai pekali kebolehpercayaan yang diperolehi adalah 0.88. *Kualiti kehidupan bekerja* diukur melalui 19 kenyataan yang dibentuk berpandukan instrumen yang digunakan dalam kajian Cohen et al. (1996). Nilai pekali kebolehpercayaan yang diperolehi adalah 0.88

Analisis Data

Maklumat demografi responden, konteks organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan kualiti kehidupan bekerja diuraikan menggunakan statistik deskriptif. Analisis pengagregatan telah dijalankan untuk memastikan data di tahap individu sesuai diagregat ke tahap kelompok Ujian Korelasi Pearson untuk mengkaji perkaitan antara konteks organisasi dengan kualiti kehidupan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi. Analisis berganda dijalankan untuk menentukan dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja.

KEPUTUSAN

Keputusan Analisis Pengagregatan

Untuk memastikan data boleh diagregat dari tahap individu ke tahap kelompok, pengkaji berpandukan kajian George dan Bettenhausen (1990) yang telah mengukur persetujuan dalaman kumpulan (Interrater Agreement). Selain itu, perbezaan antara kumpulan telah diuji melalui ujian ANOVA. Persetujuan dalaman telah diuji menggunakan formula James, Demaree dan Wolf (1984). Jika persetujuan dalaman mencapai nilai $r_{wg(j)} = 0.7$ atau lebih, maka data individu tersebut dianggap boleh diagregat ke tahap data kelompok (James, et al., 1984; George & Bettenhausen, 1990). Perbezaan antara kumpulan pula diuji

melalui ujian ANOVA. Menurut George dan Bettenhausen (1990), sekiranya nilai nisbah F yang diperolehi daripada ujian ANOVA melebihi 1.00 ($F > 1$), maka perbezaan antara kumpulan dianggap wujud. Tidak seperti langkah pertama, langkah kedua tersebut tidak semestinya dilaksanakan bagi menentukan sama ada data individu boleh diagregat ke tahap kumpulan (George & Bettenhausen, 1990).

Hasil analisis pengagregatan menunjukkan data yang dikutip di tahap individu mempunyai persetujuan dalaman yang baik kerana mempunyai nilai $r_{wg(j)}$ untuk setiap pemboleh ubah yang melebihi paras 0.7. Seterusnya, nilai nisbah F yang diperolehi bagi ujian ANOVA ke atas setiap pemboleh ubah yang diagregat dari tahap individu ke tahap kelompok melebihi nilai 1.00. Hasil keputusan tersebut menunjukkan, data yang diperolehi ditahap individu sesuai untuk diagregat ke tahap kelompok.

Latarbelakang Responden

Jadual 1 menunjukkan ciri latar belakang responden kajian. Purata umur responden yang terlibat adalah 25 tahun dengan julat antara 18 tahun hingga 42 tahun. Majoriti (69.8%) responden adalah pekerja lelaki dan sebahagian besar responden (66.7%) tidak pernah berkahwin, 32.9% berkahwin dan 0.5% adalah duda/janda. Taraf pendidikan tertinggi adalah peringkat diploma dan yang terendah adalah peringkat Sijil Rendah Pelajaran atau Penilaian Menengah Rendah. Didapati majoriti responden (82.1%) mempunyai pendidikan sehingga tahap Sijil Pelajaran Malaysia. Purata tempoh perkhidmatan responden dengan syarikat yang dikaji adalah 4.7 tahun dengan julat antara 1 hingga 13 tahun. Lebih dari separuh responden (61.4%) mempunyai tempoh perkhidmatan antara 5.19 tahun hingga 10 tahun. Kebanyakan (79.7%) responden yang terlibat adalah dari Jabatan Pengeluaran yang bekerja sebagai operator pengeluaran (64%).

Statistik Deskriptif Univariat

Memandangkan setiap pemboleh ubah kajian diukur menggunakan pengukuran pelbagai item, maka skor yang diperolehi telah dijumlahkan untuk membentuk satu skor komposit bagi mewakili setiap pemboleh ubah kajian. Seterusnya, oleh kerana jumlah item bagi setiap dimensi adalah berbeza-beza, maka nilai min piawai atau min berlawanan telah digunakan untuk tujuan analisis bagi mempermudah interpretasi data dan mengurangkan varians skor. Jadual 1 menunjukkan taburan tahap sokongan yang diberi oleh organisasi terhadap pasukan kerja pengurusan sendiri seperti yang dinilai oleh ahli pasukan ditahap individu dan pasukan kerja pengurusan sendiri di tahap kelompok. Taburan peratusan serta nilai purata dalam jadual tersebut menunjukkan bahawa ahli pasukan dan pasukan kerja pengurusan sendiri bertanggapan bahawa sokongan yang diberi oleh organisasi dari segi maklumat, kuasa, sumber, latihan dan ganjaran terhadap pasukan kerja pengurusan sendiri adalah di tahap sederhana. Walau bagaimanapun, keputusan menunjukkan peratusan konteks organisasi ditahap tinggi adalah lebih besar di tahap kelompok berbanding dengan ditahap individu.

Jadual 1: Taburan skor konteks organisasi

Konteks organisasi	Tahap individu (n=420)	Tahap kelompok (n=93)
Min	3.4	3.4
SP	0.4	0.2
Tinggi 3.60 – 5.00 (%)	9.5	33.3
Sederhana 2.60 – 3.50 (%)	90.5	66.7

Jadual 2 menunjukkan tahap kualiti kehidupan kerja yang dinilai oleh ahli pasukan di tahap individu serta yang dinilai oleh pasukan kerja di tahap kelompok. Keputusan kajian menunjukkan bahawa majoriti ahli pasukan (84%) berpersepsi bahawa kualiti kehidupan bekerja mereka berada di tahap sederhana. Di tahap kelompok pula, keputusan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat banyak perbezaan antara peratusan pasukan kerja yang berpendapat bahawa tahap kualiti kehidupan bekerja adalah sederhana dengan yang tinggi di tahap kelompok. Hasil keputusan menunjukkan bahawa kebanyakan ahli pasukan berpersepsi bahawa tahap kepuasan, komitmen dan keperayaan mereka adalah sederhana.

Jadual 2: Taburan skor kualiti kehidupan bekerja

Kualiti kehidupan bekerja	Tahap individu (n=420)	Tahap kelompok (n=93)
Min	3.56	3.55
SP	0.41	0.23
Tinggi 3.60 – 5.00 (%)	15	40.9
Sederhana 2.60 – 3.50 (%)	84	59.1

Hubungan Antara Konteks Organisasi Dengan Kualiti Kehidupan Bekerja

Ujian Korelasi Pearson menunjukkan terdapat perkaitan positif yang sederhana dan signifikan antara konteks organisasi dengan kualiti kehidupan bekerja ($r=0.537$; $p>0.01$) di tahap individu dan di tahap kelompok ($r= 0.494$; $p>0.01$). Hal ini bermakna sokongan yang diberi oleh organisasi dari segi kuasa, maklumat, ganjaran, sumber dan latihan akan meningkatkan kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan dan juga pasukan kerja pengurusan sendiri. Maka dengan itu hipotesis kajian diterima.

Seterusnya, satu analisa yang lebih terperinci menggunakan kaedah regresi berganda dijalankan untuk mengenalpasti dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal terbaik kualiti kehidupan bekerja di tahap individu dan kelompok. Jadual 3 menunjukkan, kelima-lima dimensi tersebut menjelaskan 35% varians dalam kualiti kehidupan bekerja di tahap individu. Hasil keputusan menunjukkan ganjaran sebagai dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan ($\beta=.242$; $p<0.01$)

di tahap individu. Selain itu, keputusan kajian menunjukkan bahawa sokongan yang diberi oleh organisasi dari segi sumber, latihan dan kuasa yang diberi turut meramal kualiti kehidupan ahli pasukan kerja pengurusan sendiri di tahap individu. Kajian mendapati bahawa latihan yang disediakan oleh organisasi tidak menyumbang kepada kualiti kehidupan ahli pasukan kerja pengurusan sendiri.

Jadual 3: Ringkasan analisis regresi berganda: Dimensi konteks organisasi yang meramal kualiti kehidupan bekerja ditahap individu (n=420)

Dimensi konteks organisasi	β	t
Ganjaran yang diberi	.242	5.087**
Sumber	.208	4.298**
Latihan	.160	3.380**
Maklumat yang diberi	-.015	-0.313
Kuasa yang diberi	.238	5.264**
F	44.796**	
R ²	.353	

**p < 0.01

Jadual 4: Ringkasan analisis regresi berganda: Dimensi konteks organisasi yang meramal kualiti kehidupan bekerja ditahap kelompok (n = 93)

Dimensi konteks organisasi	β	t
Ganjaran yang diberi	.208	1.934
Sumber	.168	1.448
Latihan	.209	1.806
Maklumat yang diberi	-.121	-1.150
Kuasa yang diberi	.319	3.275**
F	8.982**	
R ²	.340	

**p < 0.01

Bagi tahap kelompok, Jadual 4 menunjukkan kelima-lima dimensi tersebut menjelaskan 34% varians dalam kualiti kehidupan bekerja pasukan kerja. Hasil keputusan menunjukkan kuasa sebagai dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja (β=.319; p<0.01) pasukan kerja. Berbeza dengan keputusan kajian yang diperolehi di tahap

individu, kajian mendapati hanya dimensi kuasa menjadi peramal kepada kualiti kehidupan kerja pasukan kerja pengurusan sendiri di tahap kelompok.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Keputusan kajian menunjukkan bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ke atas kualiti kehidupan bekerja. Keputusan kajian ini mengesahkan penemuan kajian yang dijalankan di Barat serta model keberkesanan pasukan kerja pengurusan sendiri Cohen et al. (1996) yang mencadangkan bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualiti kehidupan bekerja dalam struktur pasukan kerja pengurusan sendiri. Keputusan kajian menunjukkan bahawa organisasi yang dikaji menyediakan sistem sokongan dari segi ganjaran, maklumat, kuasa, latihan dan sumber yang dapat membantu mempermudah ahli pasukan dan sesebuah pasukan kerja untuk melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan kepada teori persepsi sokongan organisasi, apabila pekerja diberi gaji dan penghargaan yang setimpal, autonomi untuk melakukan kerja dan latihan, maka mereka akan merasakan bahawa sumbangan mereka dihargai dan ini akan meningkatkan persepsi positif mereka terhadap sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi sokongan organisasi yang meningkat ini akan mempengaruhi kepuasan kerja, mempertingkatkan prestasi kerja, mengurangkan ketegangan, meningkatkan keinginan untuk terus kekal dengan organisasi, serta meningkatkan komitmen (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger, Stinglhamber, Vdanenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Self, Holt & Schaninger, 2005). Justeru itu, jika dilihat dalam konteks kajian ini, sokongan yang diberi oleh organisasi akan membuatkan ahli pasukan dan pasukan kerja merasakan bahawa organisasi mereka mengambil berat tentang mereka dengan menyediakan sistem ganjaran yang bersesuaian dengan pasukan kerja, memberi kuasa untuk melaksanakan tugas mereka, menyediakan sumber yang mencukupi, latihan dan maklumbalas yang dapat membantu ahli pasukan melaksanakan tugas mereka. Seterusnya, persepsi tersebut akan meningkatkan kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan dan pasukan kerja. Justeru itu sokongan organisasi dari segi pemberian kuasa kepada ahli pasukan, maklumat, ganjaran, latihan dan sumber boleh dianggap sebagai salah satu ciri asas pasukan kerja pengurusan sendiri yang bukan sahaja mempengaruhi kualiti kehidupan bekerja pasukan kerja pengurusan sendiri tetapi juga ahli pasukannya.

Seterusnya, keputusan kajian menunjukkan bahawa konteks organisasi mempunyai pengaruh positif ke atas kualiti kehidupan kerja yang hampir ditahap individu dan kelompok. Hal ini bermakna sokongan yang diberi oleh organisasi bukan sahaja mempengaruhi kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan tetapi juga pasukan kerja secara keseluruhan. Walau bagaimanapun, keputusan kajian menunjukkan dimensi konteks organisasi yang berlainan menjadi peramal kepada kualiti kehidupan bekerja di tahap individu dan di tahap kelompok. Ganjaran merupakan peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja ahli pasukan manakala kuasa merupakan peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja pasukan kerja pengurusan sendiri. Hal ini bermakna, ganjaran yang diberi oleh organisasi sama ada ganjaran nyata seperti wang dan

ganjaran tidak nyata seperti pujian dan penghargaan adalah penting untuk meningkatkan kualiti kehidupan bekerja bagi seseorang ahli pasukan.

Manakala di tahap kelompok pula, hasil kajian menunjukkan bahawa dimensi kuasa merupakan dimensi konteks organisasi yang menjadi peramal utama kepada kualiti kehidupan bekerja pasukan kerja. Penemuan ini adalah selari dengan pandangan bahawa kuasa yang diberi kepada ahli pasukan merupakan perkara asas dalam struktur pasukan kerja pengurusan sendiri. Hal ini adalah kerana dalam pasukan kerja pengurusan sendiri, ahli dalam pasukan ini diberi autonomi untuk melaksanakan tugas dalam sesebuah pasukan kerja. Mereka juga bertanggungjawab mengurus diri serta tugas yang diberi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan dan seterusnya memperoleh ganjaran hasil daripada pencapaian matlamat tersebut. Justeru itu, bagi menggunakan autonomi yang diberi untuk mencapai matlamat pasukan kerja, ahli pasukan perlu diberi autoriti atau kuasa untuk mengaplikasikan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan proses kerja yang dibuat oleh ahli pasukan (Orsburn & Moran, 1999; Katzenbach & Smith, 1993; Hackman, 2002). Sekiranya kuasa tidak diberi kepada pasukan kerja, berkemungkinan besar ahli pasukan tidak dapat melaksanakan tugas yang diberi dan ini akan menjejaskan pencapaian matlamat pasukan yang seterusnya akan menjejaskan penerimaan ganjaran hasil dari pencapaian matlamat yang ditetapkan. Situasi tersebut akan menjejaskan kualiti kehidupan kerja ahli pasukan dan pasukan kerja kerana mereka gagal mencapai matlamat yang ditetapkan. Di samping itu, Hackman (2002) menyatakan bahawa pengurus bukan sahaja perlu memberi kuasa kepada ahli pasukan untuk mengaplikasikan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan proses kerja mereka tetapi perlu juga menyatakan secara spesifik tahap autoriti yang diberi kepada ahli pasukan agar mereka jelas tentang perkara-perkara yang berada di dalam dan di luar bidang kuasa mereka.

Walau bagaimanapun, memandangkan kajian ini telah dijalankan di sebuah organisasi sahaja yang melibatkan sebuah syarikat pengeluaran, maka kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada organisasi yang mengamalkan struktur pasukan kerja pengurusan sendiri di sektor-sektor selain dari sektor pengeluaran. Selain itu, responden kajian melibatkan pekerja berkolar biru yang bekerja di bahagian pengeluaran, maka dengan itu hasil kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada pekerja berkolar putih atau pekerja berkolar biru di jabatan-jabatan lain seperti di jabatan sumber manusia, jabatan jualan, jabatan perakaunan dan sebagainya. Justeru itu, kajian ini menyarankan agar kajian selanjutnya dijalankan melibatkan latar organisasi dan sampel yang pelbagai.

RUJUKAN

- Campion, M.A., Medsker, G.J & Higgs, A.C. 1993. Relations between work groups characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology* 46: 823-850
- Chang, H.T. & Lee, A.T. 2001. The relationship between psychological safety, organization context support and team learning behavior in Taiwan. *Global Journal of Engineering Education* 5(2): 185-192.
- Cohen S. G, Ledford Jr G. E., & Spreitzer 1996. A predictive model of self managing work team effectiveness. *Human Relations* 49(5): 643-677
- Cohen, S.G., & Bailey, D. 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3): 239-290.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rohades, L. 2002. Perceived organization al support and employee retention. 87(3): 565-573.
- Ferrin, D.L. & Dirks, K.T. 2003. The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*. 14(1): 18 – 31
- George, J., M. & Bettenhausen, K. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology* 75(6): 698-709.
- Gladstein, D.L. 1984. Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29: 499-517.
- James, L.R., Demaree, R.C. & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology* 69(1): 85-98.
- Hackman J.R. & Oldham G.R.1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hackman, J.R. 2002. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hackman, J.R. 1987. The design of work teams. Dlm. Lorsch J.W. (pnyt.). *Handbook of organizational behavior*, hlm. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hinkel, D.E., Wiersma, W., & Jurs, S.G. 1998. *Applied statistics for the behavioral science*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company
- Jung, D.I., Sosik, J.J., & Baik, K.B. 2002. Investigating work group characteristics and performance over time: A replication and cross-cultural extension. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 6(2): 153-171.
- Katzenbach J.R. & Smith, D.K. 1993. *The wisdom of teams*. New York: Harvard Business School Press
- Kerlinger, F. N. 1986. *Foundations of behavioral research*. Florida: Harcourt Brace Jovanovic College Publishers.

- Kirkman, B.L. & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1):58-74.
- Lawler, E.E. 1991. *High involvement management*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Lawler, J.J., Chen, S. & Bae, J. 2000. Scale of operations, human resource systems and firm performance in East and Southeast Asia. *Research and Practice in Human Resource Management* 8(1): 3-20.
- Margulies, J.S. & Kleiner, B.H. 1995. New designs of work groups: Applications of empowerment. *Empowerment in Organizations* 3(2): 12-18.
- McIntyre, R.M. & Salas, M. 1995, Measuring and managing for team performance: emerging principles form complex environments. In *Team effectiveness and decision making in organizations*, (eds). R.A Guzzo, E. Salas, & associates. p. 9-45. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A.S. (2001). An analysis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology* 120(3): 277-291.
- Nadler, D.A., & Lawler III, E., E. 1983. Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*: 20-30
- Orsburn, J.D. & Moran, L. 1999. *The new self directed work teams: mastering the challenge*. McGraw Hill: New York.
- Pearce, J.A. & Ravlin, E.C. 1987. The design and activation of self regulating work groups. *Human Relations* 40(11): 751
- Rohades, L. and Eisenberger, R. 2002. Perceived organization al support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Self, D. R., Holt, D.T., & Schaninger, W.S. 2005. Work-group and organization al support: A test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 133-140
- Spreitzer, G.M., Cohen, S.G. & Ledford Jr., G.E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management* 21(3): 340-366.
- Syed Arabi Idid. 2002. *Kaedah penyelidikan komunikasi dan sains sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Vanderberg, R.J, Richardson, H. A. & Eastman, L.J. 1999. The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. A second order latent variable approach. *Group & Organization Management* 24(3): 300-339.
- Wageman, R. 1997. Critical success factors for creating superb self-managing work teams. *Organizational Dynamics*: 49-61.
- Yeatts, D.E. & Hyten, C. 1998. *High performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.