

Meneroka Dinamik Perhubungan dalam Kumpulan Projek

(Exploring Relationship Dynamic in Project Team)

Zaleha Yazid

Norazila Mat

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk meneroka tentang perhubungan antara ahli dalam kumpulan projek di dalam organisasi. Kumpulan projek diwujudkan dengan mengumpulkan pakar dalam pelbagai bidang bagi menyempurnakan sesuatu tugas. Ini membantu meningkatkan produktiviti dengan cara memanfaatkan perkongsian maklumat dan pengetahuan oleh para pakar berkenaan dalam melaksanakan tugas. Namun perkara penting dalam pengoperasian kumpulan projek ialah perhubungan yang baik di antara ahli kumpulan. Perhubungan merupakan satu jaringan sosial yang terbina di antara individu yang melibatkan perasaan, kerjasama dan kebergantungan antara satu sama lain. Apabila bekerja dalam satu kumpulan, perhubungan perlu dititikberatkan untuk memastikan ahli dapat bekerjasama dengan baik. Ini akan mendorong ke arah kumpulan projek yang efektif. Namun kajian berkaitan dengan dinamik perhubungan masih kurang mendapat perhatian daripada pengkaji, khususnya dalam konteks kumpulan projek. Maka kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan ahli dalam kumpulan projek. Kaedah kualitatif telah digunakan yang mana temu duga separa berstruktur dijalankan dengan melibatkan 15 orang peserta kajian dari dua organisasi di Malaysia. Dapatan kajian telah mengenal pasti tiga faktor yang saling mempengaruhi perhubungan dalam kumpulan projek iaitu: usia, komunikasi dan komitmen.

Kata kunci: Perhubungan; kumpulan projek; kualitatif

ABSTRACT

This study was conducted to explore the relationship between members within project team in organization. Project team is formed by gathering experts from various departments in an organization to work together in order to perform a specific task. It increases productivity by leveraging the sharing of information and knowledge by experts in their respective fields in carrying out their tasks. The most important aspect in the process of a project team is good relationship among the members of the team. Relationship is a social network built up among individuals that involve feelings, co-operation and dependence on one another. When working in a team, relationships need to be emphasized to ensure that the team members work well together. This will ensure an effective teamwork. However, studies on the dynamics of relationship are still lacking, particularly in the context of a project team. Thus, this study was conducted to identify the factors that influence the relationship of members in a team. Qualitative methods have been used where semi-structured interviews are conducted, involving 15 participants from two organizations in Malaysia. The findings have identified three factors that influence each other in a project team: age, communication and commitment.

Keywords: Relationship; project teams; qualitative

PENGENALAN

Kepentingan kumpulan kerja di dalam organisasi telah banyak dibincangkan oleh penyelidik terdahulu (cth. Mickan & Rodger 2000; O'Neill & Salas 2018) yang mendapati pekerjaan yang dilakukan di dalam kumpulan adalah lebih efisien dan efektif berbanding yang dilakukan secara individu. Namun, masalah dalam setiap kumpulan seperti perhubungan antara ahli kumpulan tidak dapat dielakkan (Druskat & Kayes 2000). Hal ini mendatangkan kesan yang negatif kepada sesebuah organisasi. Sebagai contoh, apabila berlaku konflik seperti perselisihan pendapat, jika tidak ditangani dengan baik, akan menyebabkan timbulnya beberapa isu seperti isu kepercayaan dan integriti yang mengakibatkan ketidakserasian perhubungan antara

rakan sekerja (Simons & Peterson 2000). Ketidakserasian ini akan mengakibatkan kesan yang lebih buruk seperti ketidakadilan dalam pembahagian tugas, hasil kerja yang dibuat tidak sempurna, kurang kerjasama antara ahli, berlaku penangguhan terhadap kerja yang ditugaskan dan kurangnya komunikasi di antara satu sama lain. Perhubungan yang renggang antara ahli kelak akan menimbulkan kegagalan untuk memahami antara satu sama lain dan akan mengakibatkan tugas yang diberikan tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna (O'Leary, Mortensen & Woolley 2011). Ini sekaligus akan memberi kesan yang buruk terhadap pencapaian organisasi (Evans & Davis 2005).

Terdapat pelbagai jenis kumpulan kerja yang dipraktikkan di dalam organisasi pada masa kini contohnya, kumpulan pengurusan (*Management Team*),

kumpulan selari (*Parallel Team*), kumpulan projek (*Project Team*) dan juga kumpulan maya (*Virtual Team*) (Gibson & Gibbs 2006). Melalui pelbagai bentuk kumpulan kerja ini, organisasi menggalakkan para pekerja yang mempunyai pelbagai kepakaran untuk menghasilkan idea dan hasil tugas yang lebih kreatif. Menurut McEwan et al. (2017) kumpulan projek digunakan secara meluas dalam organisasi kerana ia dapat mengoptimalkan penggunaan sumber dalam organisasi (cth. sumber manusia, fasiliti dan teknologi). Sebagai contoh, sumber manusia dapat dioptimumkan bilamana ia menggabungkan kemahiran dan meningkatkan perkongsian pengetahuan ahli kumpulan dari pelbagai kepakaran (Ancona & Caldwell 1992; Dougherty 1992) yang akan menghasilkan kumpulan yang efektif (Lovaglia & Houser 1996). Selain itu, projek tertakluk kepada tempoh spesifik yang telah ditetapkan kepada kumpulan untuk menyiapkan tugas dan ini menyebabkan ahlinya mempunyai kekangan masa. Justeru, berdasarkan kepada kumpulan projek yang dinamik, kajian ini memilih kumpulan projek sebagai konteks kajian. Kajian terdahulu mengenai kumpulan projek lebih memfokus kepada aspek kecekapan (Edmondson & Nemhard 2009), prestasi (Chiochio & Essiembre 2009) dan pembentukan kumpulan projek yang efektif (Cohen & Bailey 1997). Kurang kajian yang memfokus terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan antara ahli dalam sesebuah kumpulan. Kajian yang lepas ini juga kebanyakannya menggunakan kaedah kuantitatif, manakala kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana ia lebih sesuai untuk meneroka sesuatu isu dengan lebih mendalam. Justeru, bagi memenuhi jurang ini, kajian ini akan melihat pada kepentingan perhubungan dalam kumpulan kerja. Secara khususnya, objektif kajian ialah untuk meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan antara ahli kumpulan projek bagi membantu organisasi meningkatkan keberkesanan operasi berbentuk kumpulan dan sekaligus meningkatkan kecemerlangan organisasi.

SOROTAN LITERATUR

KUMPULAN PROJEK DALAM ORGANISASI

Kumpulan projek diwujudkan berdasarkan projek-projek yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Komposisi sesebuah kumpulan kerja biasanya mengandungi 3 hingga 20 ahli dan ianya boleh dibentuk berdasarkan fungsi secara sementara, yang mana telah ditetapkan tarikh penubuhan dan pembubarannya – iaitu kebiasaannya setelah selesai sesuatu projek itu dijalankan (Mueller, Proctor & Buchanan 2000). Ia juga boleh berbentuk tetap yang mana ahli kumpulan tidak bertukar dan kumpulan tidak akan dibubarkan. Kumpulan yang sama ini akan mengendalikan pelbagai bentuk tugas (Glassop 2002).

Terdapat dua bentuk kumpulan projek yang biasa dibentuk iaitu kumpulan projek dan kumpulan projek maya. Kumpulan projek maya (*Virtual Team*) melibatkan

individu yang bekerjasama dari lokasi yang berbeza. Ia juga dikenali sebagai *Geographically Dispersed Team (GDT)* yang merujuk kepada kumpulan yang mana ahlinya bekerja merentasi masa, ruang dan batasan organisasi yang dibantu oleh teknologi komunikasi (Mojtaba & Amin 2004). Ahli bagi kumpulan maya ini berkomunikasi secara elektronik dan tidak bersemuka (Townsend, DeMarie & Hendrickson 1993). Kumpulan Maya ini membolehkan organisasi mendapatkan tenaga kerja yang terbaik tanpa halangan geografi kerana para pekerja boleh bekerja tanpa batasan dengan menggunakan teknologi dalam sistem dan proses (Hambley, O'Neill & Kline 2007).

Manakala kumpulan projek pula merupakan kumpulan yang ditubuhkan untuk melaksanakan tugas di organisasi dan bertanggungjawab untuk menghasilkan produk atau memberi perkhidmatan (Cohen 1991). Kebiasaannya, kumpulan jenis ini mempunyai penyelia atau ketua kumpulan untuk memberi arahan terhadap apa yang perlu dilakukan. Ia biasanya dibentuk berdasarkan projek atau tugas tertentu dan untuk tempoh masa yang telah ditetapkan. Ahli kumpulan ini merupakan pakar dari pelbagai bidang yang berbeza yang mempunyai kemahiran berbeza, yang digabungkan untuk menghasilkan output seperti produk atau perkhidmatan baru untuk dipasarkan oleh organisasi (Mankin, Cohen & Bikson 1996).

Sebagai contoh, kumpulan projek yang menghasilkan produk baru mempunyai ahli-ahli dari bidang kejuruteraan, pemasaran, teknologi maklumat dan kewangan. Apabila projek berkenaan tamat, ahli kumpulan projek ini akan kembali ke jabatan masing-masing. Walau bagaimanapun, kumpulan projek tidak hanya terhad untuk penghasilan produk atau perkhidmatan yang baru, ia juga melibatkan projek penambahbaikan produk atau perkhidmatan sedia ada.

Pada masa kini, organisasi berhadapan dengan persekitaran yang dinamik yang mana mereka bersaing secara kompetitif dalam dunia global. Kumpulan projek dilihat sebagai salah satu cara untuk menangani cabaran ini (Hoegl & Parboteeah 2006). Kumpulan projek telah wujud dalam pelbagai industri seperti industri pembuatan, pembinaan, sistem maklumat dan telekomunikasi. Di samping mampu meningkatkan penghasilan output kepada organisasi, ia juga dapat membantu mengurus perubahan. Keupayaan kumpulan berbentuk ini untuk melaksanakan pelbagai tugas pada satu-satu masa memberi banyak faedah kepada organisasi dan juga menjimatkan masa. Maka ini menjadikan syarikat lebih berminat memilih kumpulan projek kerana ia lebih sesuai dilaksanakan dalam suasana kerja yang kompetitif (Stalk & Hout 1990). Namun, isu utama dalam menguruskan kumpulan projek adalah melibatkan pengurusan perhubungan antara ahli-ahli kumpulan berkenaan. Ini adalah kerana mereka merupakan individu yang datang dari latar belakang dan kepakaran dalam bidang yang berbeza. Sekiranya terdapat masalah dalam perhubungan antara ahli kumpulan, ini akan menimbulkan konflik dalam kumpulan dan seterusnya menjejaskan prestasi kumpulan projek tersebut.

PERHUBUNGAN DALAM KUMPULAN PROJEK

Devito (1997) mendefinisikan kumpulan projek sebagai himpunan individu yang berstruktur dan berinteraksi bagi mencapai matlamat yang sama. Sesebuah kumpulan projek terdiri daripada gabungan individu-individu berkemampuan, yang saling bergantung dari segi keupayaan, kepakaran, kemahiran dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas secara bersama (Körner et al. 2015; Yazid 2015) Sesuatu pekerjaan yang dilakukan secara bekerjasama akan meringankan beban kerja seseorang. Di samping itu, kumpulan projek adalah penting kerana ia dapat menyatupadukan seluruh kakitangan dalam usaha meningkatkan output kerja (Alauddin 2003).

Asas bagi sesebuah kumpulan projek adalah setiap ahli kumpulan perlu menyumbang dari segi pengetahuan, kemahiran dan pengalaman kepada kumpulan masing-masing. Namun, pengetahuan dan pengalaman sahaja juga tidak mencukupi, ahli kumpulan yang mempunyai pelbagai latarbelakang ini perlu belajar untuk menyesuaikan diri dan mempunyai perhubungan yang baik antara satu sama lain yang membolehkan mereka bekerjasama (Avery 2000). Sikap bertoleransi dalam kalangan ahli kumpulan projek juga perlu diwujudkan. Apabila ada toleransi maka kerjasama dan semangat kerja berpasukan akan dapat diamalkan (Körner et al. 2015).

Melalui kumpulan kerja juga, masing-masing akan memperoleh manfaat apabila berlakunya interaksi di antara idea-idea yang dilontarkan. Natiujahnya, kumpulan kerja ini akan memberi impak yang positif kepada individu dalam sesebuah kumpulan bagi meningkatkan kemahiran diri seperti kebolehan berkomunikasi, penampilan diri dan meningkatkan keyakinan diri mereka (Maizatul & Noor Afzaliza 2017). Oleh itu, ahli-ahli dalam kumpulan seharusnya cakna tentang tujuan asal kumpulan berkenaan dibentuk. Kajian lepas mendapati faktor-faktor seperti motivasi (Ardichvili, Page & Wentling 2003; Chen et al. 2011; Hu & Liden 2015), perbezaan budaya (Körner et al. 2015; Robbins & Coulter 2015; Tsai 2011), kepimpinan (Koeslag-Kreunen et al. 2018; Odusami, Iyagba & Omirin 2003), komunikasi (Ahmad, Rosli & Kalthom 2011) dan komitmen (De Dreu & Van Vianen 2001) penting dalam menguruskan perhubungan dalam sesebuah kumpulan projek.

Justeru kajian ini ingin melihat apakah faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan dalam kumpulan projek bagi memastikan organisasi yang berasaskan kumpulan projek dapat menguruskan kumpulan ini dengan lebih efisien dan efektif. Perhubungan antara ahli dalam organisasi merupakan tanggung utama dalam sesebuah organisasi (Tsai 2011). Pencapaian terhadap organisasi bukan sahaja diukur berdasarkan saiz sesebuah organisasi tetapi juga dilihat daripada cara kerja yang dipraktikkan oleh kumpulan projek yang membantu meningkatkan prestasi organisasi.

Berdasarkan teori *Resource-Based View (RBV)*, organisasi memerlukan kepada sumber yang boleh memberi kelebihan dalam persaingan dan juga meningkatkan

kecekapan organisasi. Sumber yang dimaksudkan adalah seperti aset, keupayaan, proses organisasi, pengetahuan dan juga maklumat (Daft 1983). Pekerja yang berpengetahuan dan berkepakaran merupakan aset utama organisasi. Namun, tidak semua organisasi mempunyai aset tenaga kerja seperti ini yang merupakan antara kelebihan dalam persaingan terutamanya apabila sumber tenaga kerja ini disatukan dalam satu kumpulan projek yang efisien. Bagi melahirkan kumpulan projek yang efisien ini, maka faktor yang mempengaruhi perhubungan antara ahli dalam kumpulan projek adalah amat penting untuk dikenalpasti. Sekiranya, kumpulan projek ini bermasalah, impak positif yang diharapkan tidak akan dapat dicapai oleh organisasi.

Teori RBV ini bertepatan dengan kajian ini seperti mana yang telah digunakan oleh para pengkaji dalam bidang yang melibatkan aspek perhubungan dalam kumpulan projek (cth. Robert, Rajiv & Dhruv 2007; Salomo, Keinschmidt & De Brentani 2010; Wright, Dunford & Snell 2001) yang mana para pengkaji ini melihat dari aspek tenaga kerja sebagai sumber utama bagi pelaksanaan strategi dan peningkatan prestasi organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Dalam kajian ini, pendekatan kualitatif telah digunakan yang mana ia melibatkan temu duga separa berstruktur secara bersemuka (Silverman 2007) dengan para peserta kajian. Data kualitatif adalah data yang berbentuk deskriptif, berupa kata-kata lisan atau tulisan tentang tingkah laku manusia yang dapat diamati (Auerbach & Louise 2003). Kaedah temu bual ini digunakan bagi membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang mendalam tentang sesuatu fenomena atau situasi (Silverman 2007). Kaedah kualitatif ini dipilih untuk membolehkan pengkaji ini berada dekat dengan situasi yang dikaji, sehingga membolehkan pemahaman yang mendalam tentang sesuatu yang sedang berlangsung (Creswell 1998). Reka bentuk kualitatif sesuai untuk kajian ini bagi membolehkan pengkaji memahami apakah faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan dalam kumpulan projek.

Pengumpulan data bagi kajian ini telah dijalankan di RZ Sdn Bhd dan PW Sdn Bhd. Temu bual separa berstruktur telah dijalankan dan ia melibatkan seramai 15 orang peserta kajian iaitu 8 orang dari RZ Sdn Bhd dan 7 orang dari PW Sdn Bhd.

RZ Sdn Bhd merupakan sebuah syarikat dalam industri teknologi maklumat dan multimedia. Syarikat ini berorientasikan kumpulan projek bagi melaksanakan operasi mereka. Temu bual dijalankan dengan peserta kajian dari kumpulan projek pembangunan sistem pembayaran kaunter – Projek SPK. Projek ini dijangkakan siap dalam masa 13 bulan. Pada waktu temu bual dijalankan, kumpulan ini sedang di peringkat pertengahan iaitu di bulan ke-7 projek ini bermula.

PW Sdn Bhd merupakan syarikat berasaskan R&D iaitu penghasilan produk kesihatan berasaskan hasil organik. Kumpulan projek diwujudkan bagi menjalankan kajian dan menghasilkan produk. Temu bual dijalankan dengan para peserta kajian dari projek ini yang dinamakan Projek KOR. Projek ini mempunyai tempoh selama 15

bulan. Ketika temubual ini dijalankan, kumpulan ini sedang berada di peringkat pertengahan iaitu di bulan ke-8.

Jadual 1 dan 2 menunjukkan latar belakang bagi peserta kajian yang terlibat dalam kajian ini.

JADUAL 1. Latar belakang peserta kajian dari RZ Sdn Bhd

Bil	Jantina	Umur	Taraf Pendidikan	Jawatan	Tempoh bekerja di RZ Sdn Bhd
T1	Lelaki	47	Ijazah Sarjana Muda	Pengurus	21 tahun
T2	Perempuan	46	Ijazah Sarjana Muda	Penolong Pengurus	20 tahun
T3	Perempuan	48	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif Kanan	18 tahun
T4	Perempuan	36	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif Kanan	4 tahun
T5	Lelaki	28	Diploma	Eksekutif	2 tahun
T6	Lelaki	26	Diploma	Penolong Eksekutif	3 tahun
T7	Perempuan	24	Diploma	Penolong Eksekutif	1 tahun
T8	Lelaki	30	Diploma	Penolong Eksekutif	6 tahun

JADUAL 2. Latar belakang peserta kajian dari PW Sdn Bhd

Bil	Jantina	Umur	Taraf Pendidikan	Jawatan	Tempoh bekerja di PW Sdn Bhd
K1	Lelaki	44	Sarjana	Pengurus	18 tahun
K2	Perempuan	45	Ijazah Sarjana Muda	Penolong Pengurus	12 tahun
K3	Perempuan	37	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif Kanan	9 tahun
K4	Lelaki	28	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif Kanan	15 tahun
K5	Lelaki	37	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif	8 tahun
K6	Lelaki	32	Ijazah Sarjana Muda	Eksekutif	6 tahun
K7	Perempuan	26	Diploma	Penolong Eksekutif	4 tahun

Kutipan data bagi kajian ini telah berlangsung selama 3 bulan. Peserta kajian dipilih berdasarkan keterlibatan dalam kumpulan projek. Para peserta kajian merupakan mereka yang terlibat dengan sekurang-kurangnya satu projek dalam kumpulan projek di organisasi masing-masing. Sesi temu bual telah dijalankan selama 30-45 minit bagi setiap seorang peserta kajian. Temu bual yang dijalankan telah direkodkan dengan persetujuan dari para peserta kajian. Soalan temu bual telah dibangunkan berdasarkan kajian lepas dan jurang kajian yang ingin dikaji. Senarai soalan temu bual adalah seperti Rajah 1.

Hasil temu bual tersebut direkodkan dan ditranskrip. Dari transkripsi tersebut apabila pola jawapan dari setiap peserta kajian telah hampir memberikan jawapan yang sama, ini menunjukkan dapatan telah mencapai tahap tepu. Maka, proses pengumpulan data dihentikan. Data yang telah ditranskrip kemudiannya dianalisa menggunakan kaedah analisa tema (*thematic analysis*). Data-data ini dibahagikan kepada kod-kod bersesuaian dan dikategorikan secara berasingan. Kategori yang dihasilkan kemudiannya dibandingkan dan dianalisa mengikut kesesuaian dalam mengkaji hubungan dalam kumpulan projek di dalam organisasi.

1. Boleh ceritakan serba sedikit tentang latar belakang Tuan/Puan?
2. Apakah jawatan Tuan/Puan dalam syarikat ini?
3. Adakah anda merasakan kerja kumpulan itu penting dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan?
4. Adakah anda memerlukan tugas yang melibatkan kerja kumpulan?
5. Apakah tugas yang biasanya memerlukan Encik/Puan untuk berhubung?
6. Bagaimanakah cara anda berinteraksi di antara satu sama lain dalam menyiapkan kerja bersama?
7. Bagaimanakah cara anda berhubung antara ahli kumpulan? (online, bersemuka, etc) Berapa kerapkah anda berhubung antara satu sama lain?
8. Apakah masalah yang dihadapi sewaktu berhubung di dalam kumpulan kerja?
9. Adakah anda memahami tugas yang diberikan oleh pihak pengurusan terhadap tugas kerja kumpulan?
10. Bagaimanakah cara pihak pengurusan mengagihkan tugas dalam kumpulan?
11. Pada pendapat Encik/Puan adakah komunikasi memberi kesan kepada keberhasilan kerja kumpulan?
12. Bagaimanakah anda menunjukkan komitmen terhadap kumpulan kerja?
13. Apakah cabaran yang dihadapi sewaktu bekerja dalam kumpulan kerja?

RAJAH 1. Soalan temubual peserta kajian

DAPATAN KAJIAN

DEMOGRAFI – USIA

Dapatan kajian ini mengenal pasti faktor perbezaan usia sebagai faktor yang mempengaruhi perhubungan dalam kumpulan projek. Perbezaan ini dikenal pasti dari perbezaan umur antara para peserta kajian dalam kumpulan projek yang sama. Berikut adalah beberapa transkripsi temu bual yang telah dilakukan yang menunjukkan faktor tersebut:

Ini mungkin berlaku kerana saya masih baru di sini dan saya juga antara yang masih muda berbanding ahli kumpulan yang lain. Saya lebih senang bergaul dengan kawan-kawan yang sama umur dengan saya dalam lingkungan 30-an. (T5)

Ada kalanya berlaku juga silap faham kerana kadang-kadang kami tidak jelas tentang apa yang diperkatakan. Mungkin jarak usia menyukarkan kerana kadang-kadang cara penyampaian menjadi rumit antara kami. (T7)

Benda itu memang berlaku kerana kita datang daripada latar belakang pendidikan yang berbeza, tahap umur yang berbeza, cara pembelajaran yang berbeza jadi setiap orang ada cara dan gaya kerjanya yang tersendiri. (T1)

Ada rasa segan juga kadang-kadang, mungkin saya merasakan saya masih baru di sini dan usia juga mungkin menjarakkan kami. (T7)

Rasanya sebagai orang yang agak lama bekerja dan lebih berusia dari ahli kumpulan yang lain, ada juga sedikit masalah tentang komunikasi. Mungkin perbezaan generasi dan cara mereka respon juga kadang-kadang tidak seperti yang diharapkan. (K2)

Saya rasa lebih mudah kalau berhubung secara online, tetapi ada juga ahli yang jarang melihat mesej online jadi ini melambatkan komunikasi antara kami. (K4)

Berdasarkan dapatan kajian, faktor perbezaan usia memainkan peranan dalam perhubungan dalam kumpulan projek. Terdapat jurang komunikasi antara ahli kumpulan dan ianya disebabkan oleh usia yang berbeza. Ini didapati berlaku kerana terdapat perbezaan tentang cara berhubung antara peringkat usia. Bagi generasi muda, mereka lebih senang berkomunikasi secara atas talian menggunakan pelbagai media sosial dan kadangkala istilah atau bahasa yang digunakan oleh generasi yang berbeza ini membawa maksud yang berbeza atau disalah ertikan yang menyebabkan berlakunya salah pemahaman dan jurang dalam berkomunikasi.

JENIS DAN KEKERAPAN KOMUNIKASI DALAM KUMPULAN PROJEK

Dapatan kajian ini menunjukkan teknologi komunikasi mempengaruhi perhubungan dalam kumpulan projek. Kekerapan komunikasi dan bentuk teknologi komunikasi yang digunakan didapati mempengaruhi perhubungan antara ahli dalam kumpulan projek. Berikut adalah

beberapa transkripsi temu bual yang telah dilakukan yang menunjukkan faktor tersebut:

“Kami memang perlu kerap berkomunikasi untuk menjalankan tugas yang diberi. Biasanya guna pelbagai cara, whatsapp, telegram, email, semualah. Tapi ada juga kadang-kadang ahli kumpulan yang tak berapa suka guna online, susah sikit untuk berhubung bila macam tu.” (T1)

Ya, komunikasi memberi kesan yang penting dalam kumpulan sebab sekiranya kita salah menyampaikan maklumat, apa yang kita nak tidak dapat dicapai. Sekiranya orang salah faham dengan arahan kita jadi sesuatu kerja tidak dapat dilakukan dengan baik. (T4)

Komunikasi sangat penting apabila bekerja dalam kumpulan, ia akan memberi kesan terhadap hasil kerja. Kalau kurang komunikasi, ia akan menyekat hasil kerja yang baik. Pernah berlaku dalam projek sebelum ini, output yang kami hasilkan tidak memuaskan kerana kesilapan dalam komunikasi sesama ahli. Ada yang jenis tak semak email, tak tengok telefon, jadi ini mengganggu kelancaran tugas. (K4)

Bila berkomunikasi banyak benda yang kita boleh laksanakan sebab kita akan berbincang. Apabila adanya perbincangan, setiap orang akan beri pendapat. Kalau tidak boleh menerima mereka akan memberi pendapat dan orang yang memberi pendapat akan menilai balik adakah idea dia relevan atau tak relevan. Pada pendapat saya komunikasi sangat penting dalam kerja kumpulan kerana kita memerlukan bantuan pendapat daripada rakan sekumpulan untuk menyiapkan kerja bersama. Perhubungan juga akan semakin erat apabila kami selalu berbincang. Bila dalam kumpulan, memang perlu kerap berkomunikasi. (K3)

Ya, sangat memberi kesan kerana semua tugas tidak boleh dibuat secara bersendirian. Jika komunikasi jelas antara kami, mudah untuk teruskan dengan tugas yang diberi. Sebab itulah semua ahli perlu sentiasa peka dengan mesej yang disampaikan dalam telefon. Terutamanya apabila sudah hampir ke tarikh penghantaran kerja. (K5)

Komunikasi yang kerap dan akan menghindarkan dari berlakunya salah faham dalam kumpulan projek. Ini akan menjadikan ahli dalam kumpulan projek memahami tugas yang akan dilakukan dan sekaligus membantu kelancaran proses dalam sesebuah kumpulan projek.

KOMITMEN DALAM KUMPULAN PROJEK

Dapatan kajian menunjukkan komitmen dan perhubungan yang baik saling mempengaruhi dalam kumpulan projek. Berikut adalah beberapa transkripsi temu bual yang telah dilakukan yang menunjukkan faktor tersebut:

Saya sentiasa tumpukan sepenuh perhatian dan buat yang terbaik untuk segala tugas dalam kumpulan saya. Ianya penting dalam kerja kumpulan dan melatih kita supaya lebih peka dan amanah dalam diri kita. (T6)

Berdasarkan penilaian diri sendiri, saya rasa saya seorang yang sangat memberi komitmen dengan tugas yang diberi. Kalau kita main-main tugas kita tidak akan siap pada waktu yang sepatutnya. Jadi setiap tugas yang diberi komitmen sangat dititikberatkan. (T7)

Komitmen sangat penting dan saya sendiri sentiasa cuba meluangkan masa walaupun di hari cuti atau pada waktu malam untuk kumpulan saya. Tanpa kerjasama dan komitmen daripada semua, kerja kami tidak dapat dihasilkan dengan baik. Perhubungan yang baik antara kami juga menjadikan saya gembira untuk beri komitmen pada tugas yang diberikan. (TP4)

Ya betul, komitmen antara semua pihak sangat penting. Tetapi komitmen juga akan lebih tinggi sekiranya ada hubungan yang baik antara ahli kumpulan kerana kami rasa lebih selesa untuk membuat tugas dalam keadaan gembira dan tidak tertekan. (TP3)

Jika ada ahli kumpulan yang sedang ada krisis, kita akan dapat lihat dia juga sukar memberi komitmen kepada tugas yang diberi kerana tidak mahu bertembung dengan orang yang tidak disukai. Ini melambatkan kerja-kerja kami. (K2)

Hubungan kami adakala okay, adakala tidak, biasalah dalam kumpulan mesti ada perbezaan pendapat, tapi ianya tidak kerap sangat. Apabila semua okay dan tiada masalah, kami semua memang akan bagi komitmen sepenuhnya kerana semua ahli bersemangat untuk menyiapkan projek kami. (K4)

Kajian ini mendapati, komitmen dan perhubungan yang baik dalam kumpulan projek saling mempengaruhi antara satu sama lain. Hal ini kerana komitmen akan mendorong rasa percaya diri, meningkatkan semangat kerja, dan dapat menjalankan tugas dengan lebih baik dalam diri seseorang. Dengan adanya komitmen, seseorang akan menjadi lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Manakala sekiranya ahli dalam kumpulan projek mempunyai hubungan yang baik antara satu sama lain, ia akan dapat meningkatkan komitmen antara ahli dalam kumpulan.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini telah mengenal pasti beberapa faktor yang mempengaruhi perhubungan antara ahli dalam kumpulan projek. Faktor yang dikenal pasti adalah faktor usia, komunikasi dan juga komitmen.

DEMOGRAFI – USIA

Kepelbagaian (*diversity*) merupakan antara ciri penting dalam sesebuah kumpulan projek. Individu dari pelbagai kepakaran disatukan dalam satu kumpulan yang berbeza ciri-ciri dari segi personaliti dan demografi contohnya jantina, agama dan lain-lain. Menurut pengkaji terdahulu (cth. Ilgen et al. 2005; Kerr & Tindale 2004) kepelbagaian ini mempunyai kesan negatif dan juga positif terhadap kumpulan projek dan ia merupakan cabaran kepada organisasi untuk menangani kepelbagaian dalam kumpulan projek. Walau bagaimanapun, kajian ini hanya mendapati faktor usia sahaja yang mempengaruhi perhubungan antara ahli kumpulan projek. Faktor lain seperti agama didapati tidak memberi kesan kepada ahli kumpulan berkemungkinan dapatan ini adalah disebabkan

oleh kesemua peserta kajian adalah penganut agama yang sama.

Perbezaan usia antara ahli dalam kumpulan projek didapati mempengaruhi perhubungan di dalam kumpulan projek. Ahli yang berada dalam kategori usia yang hampir sama lebih mudah berhubung sesama mereka berbanding dengan ahli kumpulan dari generasi yang berbeza. Ini didapati berlaku kerana perbezaan usia ini mempengaruhi cara mereka berhubung antara satu sama lain. Cara berhubung yang lebih mudah dan pantas lebih memudahkan perhubungan antara ahli kumpulan.

Dapatan ini menyokong hasil kajian penyelidikan terdahulu bahawa persamaan, dan bukannya kepelbagaian, akan memberi faedah kepada hasil sesebuah kumpulan projek (Chatman & O'Reilly 2004). Persamaan usia di kalangan peserta kajian memudahkan mereka berhubung dan dapat memastikan tugas mereka berjalan lancar. Ini berbeza dengan apa yang ditemui oleh (De Dreu & Van Vianen 2001) yang mendapati usia tidak mempengaruhi perhubungan dalam sesebuah organisasi.

Walaupun ahli kumpulan projek yang dikaji adalah pelbagai dari segi bidang kepakaran, namun didapati ini tidak mempengaruhi perhubungan dalam kedua-dua kumpulan projek yang dikaji. Namun, kepelbagaian dari segi demografi khususnya usia, mempengaruhi perhubungan ahli kumpulan projek ini. Kepelbagaian perlu diteliti dari pelbagai dimensi untuk menangani dinamik perhubungan dalam kumpulan projek. Dapatan ini menghasilkan proposisi berikut:

P₁ Jurang usia mempengaruhi kaedah dan kekerapan perhubungan dalam kumpulan projek.

KOMUNIKASI DALAM KUMPULAN PROJEK

Perhubungan yang baik perlu melibatkan komunikasi antara ahli kumpulan projek. Komunikasi merupakan mekanisme yang digunakan untuk membentuk perhubungan di antara individu. Menurut Hybels dan Weaver (2001), komunikasi merupakan proses membentuk dan berkongsi makna, perasaan dan idea dalam pelbagai bentuk seperti ucapan atau interaksi dalam kumpulan.

Menurut Ahmad Jawahir et al. (2011), bentuk komunikasi yang digunakan dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting bagi membina perhubungan di antara rakan sepasukan dalam sesebuah organisasi. Bentuk komunikasi yang berkesan dapat mewujudkan keserasian antara pekerja-pekerja dalam melakukan kerja kumpulan. Sehebat manapun sistem yang digunakan dalam sesebuah organisasi, jika komunikasi tidak jelas dan berkesan maka akan timbul masalah yang berterusan dalam organisasi (Ahmad et al. 2011). Komunikasi yang baik disertai kepercayaan kepimpinan kumpulan terhadap ahli juga dapat meningkatkan prestasi dan kreativiti dalam kumpulan tersebut (Boies, Fiset & Gill 2015).

Kajian ini mendapati kekerapan serta bentuk komunikasi mempengaruhi kelancaran operasi kumpulan

projek. Komunikasi dua hala didapati amat penting dalam melaksanakan tugas ahli kumpulan projek. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat masalah dalam komunikasi sekiranya terdapat ahli kumpulan yang tidak menggunakan teknologi. Teknologi komunikasi didapati memudahkan mereka berkomunikasi untuk bertukar idea bagi menghasilkan tugas walaupun berada di lokasi yang berbeza dan pada bila-bila masa. Walau bagaimanapun ahli kumpulan projek perlu sentiasa memberi maklum balas sehingga semua masalah selesai dengan jelas supaya tidak berlaku salah faham. Ini memerlukan mereka berkomunikasi secara kerap dalam menjalankan tugas seharian.

Menurut Norizah et al. (2014) pencapaian kumpulan projek khususnya kumpulan projek maya sangat bergantung kepada teknologi komunikasi seperti e-mel, pemesejan segera dan telepersidangan. Namun, pada era hari ini, semua bentuk kumpulan projek, tidak hanya terhad kepada kumpulan projek maya, amat bergantung kepada penggunaan teknologi untuk memudahkan proses komunikasi. Ini adalah kerana proses pembuatan keputusan dapat dibuat dengan lebih cepat dan ahli kumpulan yang berada di lokasi berbeza dapat berhubung tanpa sebarang masalah (Badrinarayanan & Arnett 2008).

Menurut Dunne et al. (2010) jumlah penggunaan teknologi pada masa kini terus meningkat selari dengan kepesatan dan peningkatan jumlah pengguna teknologi. Komunikasi dalam talian merupakan satu bantuan teknologi komunikasi yang mula diperkenalkan secara meluas pada hari ini. Teknologi yang semakin maju pada masa kini membantu seseorang untuk berhubung di antara satu sama lain. Hal ini sekaligus dapat memudahkan mereka untuk berinteraksi di luar waktu bekerja dalam menyiapkan tugas dalam kerja kumpulan. Dapatan ini menghasilkan proposisi berikut:

P₂ Penggunaan teknologi komunikasi mempengaruhi kaedah perhubungan dalam sesebuah kumpulan projek.

KOMITMEN DALAM KUMPULAN PROJEK

Komitmen boleh didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk kekal bersama organisasi iaitu suatu ikatan psikologi antara pekerja dan organisasi (Porter & Lilly 1996). Setiap pekerja perlu mempunyai sikap berkomitmen dalam menjalankan tugas. Hal ini dapat membantu mereka lebih bertanggungjawab. Kebiasaannya pekerja yang memiliki sikap ini, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, fikiran, tenaga dan waktu terhadap pekerjaannya sehingga tugas yang di berikan sesuai dengan kehendak organisasi. Tanpa komitmen, kumpulan projek tidak akan dapat mencapai objektif dan matlamat pembentukannya (De Dreu & Van Vianen 2001). Hasil kerja juga akan lebih cemerlang sekiranya ahli kumpulan memberikan sepenuh komitmen terhadap tugas mereka (Porter & Lilly 1996).

Kajian oleh Nguyen et al. (2014) mendapati komitmen pekerja memberi kesan yang positif kepada diri pekerja berkenaan dan juga organisasi di mana pekerja bersemangat untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan dan mengurangkan kadar pusingganti pekerja. Komitmen pekerja boleh ditingkatkan melalui penekanan kepada aspek psikologi pekerja selain daripada aspek material untuk memotivasikan pekerja seperti aspek komunikasi dan perhubungan yang baik di antara ketua dan ahlinya serta penekanan kepada semangat kerja secara berpasukan (Nguyen et al. 2014).

Sekiranya organisasi tidak mengutamakan pengurusan yang sistematik, ianya akan memberi kesan terhadap perhubungan antara pekerja dan organisasi. Oleh itu, organisasi perlu bertanggungjawab menyediakan persekitaran yang baik kepada para pekerja supaya mereka dapat berikan komitmen yang sepenuhnya terhadap tugas mereka berdasarkan "*Normative Commitment Theory*" yang mana ia menggambarkan tentang perasaan seseorang individu yang teras terikat untuk terus berada dalam organisasi. Hal ni mendorong individu dalam organisasi untuk terus memberikan sumbangan kepada organisasi tersebut (Meyer & Allen 1998).

Kajian ini mendapati ahli dalam kumpulan projek memberikan sepenuh komitmen dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah apabila mereka mempunyai hubungan yang baik antara satu sama lain, dan sebaliknya, apabila hubungan antara ahli dalam kumpulan projek renggang disebabkan oleh salah faham atau konflik, komitmen yang diberikan juga akan terjejas. Ini menunjukkan saling perkaitan antara komitmen dan perhubungan antara ahli kumpulan. Perhubungan yang baik, meningkatkan komitmen ahli manakala perhubungan yang bermasalah akan menjauhkan ahli daripada kumpulan projeknya. Ini menghasilkan proposisi berikut:

P₃ Komitmen dan jenis perhubungan saling mempengaruhi antara satu sama lain dalam kumpulan projek.

IMPLIKASI DAN KESIMPULAN

Pembentukan kumpulan projek mempengaruhi pencapaian sesebuah organisasi. Pembentukan kumpulan projek yang efektif terhasil dengan adanya perhubungan yang baik antara ahli kumpulan. Kajian ini mendapati, faktor usia, bentuk komunikasi dan komitmen merupakan perkara yang mempengaruhi perhubungan dalam organisasi. Faktor usia mempengaruhi corak perhubungan antara individu dalam kumpulan projek. Sekiranya terdapat pelbagai peringkat usia dalam sesebuah kumpulan projek, maka mereka perlu mempunyai kesesuaian supaya lebih mudah bekerjasama. Aktiviti sesama ahli kumpulan akan menjadikan ahli kumpulan lebih memahami antara satu sama lain.

Komunikasi yang baik dalam pelbagai bentuk juga didapati mempengaruhi perhubungan dalam sesebuah

kumpulan projek. Tanpa komunikasi yang baik, kumpulan projek akan mengalami kesukaran untuk melakukan tugas bersama sebagai satu kumpulan. Komunikasi yang terganggu antara ahli kumpulan projek menjadikan perhubungan mereka terjejas. Ini sekaligus menjejaskan keberhasilan tugas ahli kumpulan.

Komitmen juga dikenal pasti sebagai faktor yang saling mempengaruhi perhubungan antara pekerja. Komitmen yang diberikan oleh pekerja-pekerja dalam sesebuah organisasi akan mengeratkan perhubungan sesama ahli kumpulan. Ia juga dapat melatih dan mendidik seseorang daripada merasakan dirinya bertanggungjawab terhadap sesuatu tugas yang telah diamanahkan serta dapat meningkatkan produktiviti organisasi menerusi tanggungjawab yang dipikulnya. Dapatan dari kajian ini boleh membantu organisasi untuk mengetahui tentang faktor yang telah dikenal pasti sebagai mempengaruhi perhubungan dan ini akan membantu dalam pengurusan kumpulan projek. Ini sekaligus menyumbang kepada teori Resource-Based View (RBV) yang mana faktor-faktor yang mempengaruhi perhubungan antara ahli kumpulan telah dikenal pasti sebagai sumber untuk memperkukuhkan hubungan ahli kumpulan yang seterusnya mempertingkatkan prestasi individu, kumpulan dan organisasi. Faktor-faktor ini juga akan membantu organisasi untuk menilai proses kerja dalam kumpulan projek agar sumber manusia dalam organisasi dapat ditambah baik supaya lebih berdaya saing dan efisien dalam melaksanakan tugas.

Kajian yang telah dijalankan ini boleh membantu organisasi untuk menguruskan kumpulan projek dengan lebih efektif. Proses yang berlaku dalam kumpulan projek memerlukan kerjasama antara ahli kumpulan bagi memastikan perhubungan yang baik dapat dikekalkan supaya dapat meningkatkan produktiviti organisasi. Kumpulan projek bukan sahaja menggabungkan pakar dari pelbagai bidang, ia juga menghimpunkan ahli-ahli kumpulan yang memiliki personaliti yang berbeza dari latar belakang demografi yang berbeza. Pihak pengurusan organisasi perlu meneliti proses kumpulan projek untuk memastikan perhubungan antara ahli kumpulan sentiasa dalam keadaan yang baik. Pihak pengurusan perlu meneliti proses kumpulan projek dan mereka juga perlu menyediakan prasarana dan aktiviti berkumpulan yang bersesuaian seperti hari keluarga. Makan malam dan sukan supaya warga organisasi mengenali antara satu sama lain dengan lebih akrab.

Orientasi sebelum memulakan projek secara berkumpulan boleh dilaksanakan bagi memastikan ahli kumpulan projek terlebih dahulu mengenali antara satu sama lain supaya memudahkan proses komunikasi antara mereka, Ahli kumpulan perlu tahu dan sedar akan ekspektasi dan kehendak satu sama lain supaya proses kerja berjalan lancar. Perhubungan sesama ahli dalam kumpulan projek perlu sentiasa dititikberatkan bagi menjamin kecemerlangan organisasi. Ini sekaligus meningkatkan kualiti modal insan yang merupakan aset penting organisasi dalam meningkatkan produktiviti.

Beberapa limitasi telah dikenal pasti dalam kajian ini. Limitasi yang pertama adalah kajian ini melihat tentang perhubungan dalam kumpulan projek di Malaysia yang mempunyai budaya yang berbeza dengan negara lain. Dinamik perhubungan dalam kumpulan projek ini mungkin berbeza di negara lain yang mempunyai budaya yang berbeza dengan Malaysia. Limitasi kedua merupakan teknik kutipan data yang digunakan di dalam kajian ini. Sekiranya kutipan data ini dilakukan dalam tempoh masa panjang dan berterusan iaitu berbentuk longitudinal, pengkaji akan dapat melihat lebih lanjut tentang proses perhubungan dalam kumpulan projek yang dikaji.

Bagi kajian di masa hadapan, adalah dicadangkan agar para pengkaji dapat mengkaji dengan lebih lanjut berkenaan perhubungan ahli kumpulan projek setelah tamatnya sesuatu projek dan bersedia untuk bekerja bagi projek yang seterusnya serta kesannya terhadap organisasi.

PENGHARGAAN

Dana Skim Geran Penyelidikan Fundamental (Kod Projek FRGS/1/2015/SS03/UKM/02/3) telah dimanfaatkan bagi menjalankan kajian ini.

RUJUKAN

- Ahmad, J., Rosli, S. & Kalthom, H. 2011. Kesan komunikasi dalam organisasi ke atas keupasan kerja staf sokongan di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTEM). *Journal of Human Capital Development* 4(2): 6-13.
- Alauddin, S. 2003. Kerja berpasukan: Strategi ke arah keberkesannya. *Jurnal Pengurusan Awam* 2(1): 69-82.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly* 37(4): 634-666.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 7(1): 64-77.
- Auerbach, C.F. & Louise, B.S. 2003. *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Avery, C.M. 2000. How teamwork can be developed as an individual skill. *Journal of Quality & Participation* 23(4): 6-13.
- Badrinarayanan, V. & Arnett, D.B. 2008. Effective virtual new product development teams: An integrated framework. *Journal of Business and Industrial Marketing* 23: 242-248.
- Boies, K., Fiset, J. & Gill, H. 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly* 26(6): 1080-1094.
- Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. 2004. Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academic Management Journal* 47: 193-208.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S., Shapiro, K., Debra L. & Jiing-Lih, F. 2011. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership

- and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology* 96(3): 541-557.
- Chiochio, F. & Essiembre, H. 2009. Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research* 40(4): 382-420.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 23(3): 239-290.
- Cohen, S.G. 1991. New approaches to teams and teamwork. Dlm. *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, disunting oleh J.R. Galbraith & E. L. Associates, 194-226. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design*. London: Sage.
- Daft, R. 1983. *Organization Theory and Design*. New York: West Pub. Co.
- De Dreu, C.K.W. & Van Vianen, A.E.M. 2001. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational team. *Journal of Organizational Behavior* 22(3): 309-328.
- Devito, J.A. . 1997. *Human Communication*. New York: Harper Colline College Publisher.
- Dougherty, D. 1992. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal* 13: 77-93.
- Druskat, V.U. & Kayes, D.C. 2000. Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research* 31(3): 328-353.
- Dunne, A., Lawlor, M.A. & Rowley, J. 2010. Young people's use of online social networking sites – A uses and gratifications perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing* 4(1): 46-58.
- Edmondson, A.C. & Nembhard, I.M. 2009. Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Product Innovation Management* 26(2): 123-138.
- Evans, W.R. & Davis, W.D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management* 31(5): 758-775.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly* 51(3): 451-495.
- Glassop, L.I. 2002. The organizational benefits of teams. *Human Relations* 55(2): 225-249.
- Hambley, Laura A., O'Neill, Thomas A. & Kline, Theresa J.B. 2007. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1): 1-20.
- Hoegl, M. & Parboteeah, P. 2006. Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management* 45(1): 67-79.
- Hu, J. & Liden, R.C. 2015. Making a Difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal* 58(4): 1102-1127.
- Hybels, S. & Weaver, R.L. 2001. *Communicating Effectively*. New York: McGraw Hill.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology* 56: 517-543.
- Kerr, N.L. & Tindale, R.S. 2004. Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology* 55: 623-655.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M. & Gijsselaers, W. 2018. When leadership powers team learning: A meta-analysis. *Small Group Research* 49(4): 475-513.
- Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J. & Göritz, A.S. 2015. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research* 15: 243.
- Lovaglia, M.J. & Houser, J.A. 1996. Emotional reactions and status in groups. *American Sociological Review* 61(5): 867-883.
- Maizatul, H.M. & Noor Afzaliza, N.I. 2017. Kecerdasan emosi, komunikasi non-verbal dan keterampilan peribadi para pekerja dalam konteks komunikasi keorganisasian. *Malaysian Journal of Communication* 33(1): 2-12.
- Mankin, D., Cohen, S.G. & Bikson, T. 1996. *Teams and Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McEwan, D., Ruissen, G.R., Eys, M.A., Zumbo, B.D. & Beauchamp, M.R. 2017. The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PLoS ONE* 12(3).
- Meyer, J. & Allen, N. 1998. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Mickan, S. & Rodger, S. 2000. The Organisational Context for teamwork: Comparing health care and business literature. *Australian Health Review* 23(1): 179-192.
- Mojtaba, T. & Amin, K. 2004. *Managing virtual team*. Paper presented at the Proceedings of the Fifth Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference 2004, Gold Coast, Australia.
- Mueller, F., Proctor, S. & Buchanan, D. 2000. Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations* 53: 1387-1424.
- Nguyen, T.N., Mai, K.N. & Nguyen, P.V. 2014. Factors affecting employees' organizational commitment – A study of banking staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science* 2(1): 7-11.
- Norizah, A., Hasrina, M. & Adnan, H. 2014. Hubungan kedinamikan dalaman dengan keberkesanan pasukan maya: Satu tinjauan di organisasi bertaraf Koridor Raya Multimedia (MSC) yang terpilih. *Malaysian Journal of Communication* 30: 14-23.
- O'Leary, M.B., Mortensen, M. & Woolley, A.W. 2011. Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review* 36(3): 461-478.
- O'Neill, T.A. & Salas, E. 2018. Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review* 28(4): 325-331.
- Odusami, K.T., Iyagba, R.R.O. & Omirin, M.M. 2003. The relationship between project leadership, team composition and construction project performance in Nigeria. *International Journal of Project Management* 21(7): 519-527.

- Porter, T.W. & Lilly, B.S. 1996. The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management* 7(4): 361-376.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 2015. *Management*. 13th ed. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Robert, W.P., Rajiv, P.D. & Dhruv, G. 2007. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing* 71(4): 172-194.
- Robertson, M. & Swan, J. 2003. Control – What control? Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *Journal of Management Studies* 40(4): 831-858.
- Salomo, S., Keinschmidt, E.J. & De Brentani, U. 2010. Managing new product development teams in a globally dispersed NPD program. *Journal of Product Innovation Management* 27(7): 955-971.
- Silverman, D. 2007. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. 2000. Task conflict and relationship conflict in top management team: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85(1): 102-111.
- Stalk, G., & Hout, T.M. 1990. *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: The Free Press.
- Swart, J. & Kinnie, N. 2003. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal* 13(2): 60-75.
- Townsend, A.M., DeMarie, S.M. & Hendrickson, A.R. 1993. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive* 12(3): 17-29.
- Tsai, Y. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Service Research* 11: 98-106.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27(6): 701-721.
- Yazid, Z. 2015. Exploring leadership in self-managed project teams in Malaysia. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 20(1): 191-206.

Zaleha Yazid (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: leyha@ukm.edu.my

Norazila Mat
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: norazila@ukm.edu.my