

KEPENTINGAN PRODUKTIVITI DALAM PENGURUSAN ORGANISASI PERSATUAN SUKAN KEBANGSAAN DI MALAYSIA.

Zul Aizam bin Yassin, PhD
Wan Azlan bin Wan Ismail, PhD
IPGK Dato' Razali Ismail, Terengganu

Meriam binti Mamat
SK Pulau Kerengga, Terengganu
zulaizam@ipgm.edu.my

Abstrak

Pengukuran terhadap prestasi sesebuah organisasi dapat membantu dalam menilai kejayaan sesebuah organisasi dan ini diakui oleh ramai pengkaji terdahulu. Kajian yang dijalankan ini adalah bertujuan untuk meninjau amalan pengurusan organisasi dan tadbir urus Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia (n=19) didasari oleh model pengukuran Competing Values Approach (CVA) mengikut latar belakang responden dan latar belakang persatuan sukan kebangsaan. Sampel kajian terdiri daripada 171 orang responden kakitangan pengurusan tertinggi yang mewakili 19 buah persatuan sukan kebangsaan di Malaysia dalam kategori sukan teras dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan. Keputusan ujian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan tahap keberkesanan yang signifikan bagi faktor Produktiviti dalam kalangan 19 persatuan sukan kebangsaan [$X^2(18, N=18) = 63.681, p < 0.05$]. Persekutuan Tinju Amatur Malaysia didapati mencatatkan min tahap keberkesanan pengurusan yang tertinggi mengatasi lain-lain persatuan sukan kebangsaan di Malaysia dalam elemen produktiviti. Kajian juga mendapati bahawa faktor produktiviti dalam sesebuah organisasi merupakan antara faktor kritikal dan penting dalam memastikan urus tadbir sesebuah persatuan sukan berjalan lancar.

Kata kunci : *produktiviti, organisasi sukan, pengurusan sukan, persatuan sukan kebangsaan, sukarela*

Pengenalan.

Peralihan pentadbiran dan pengurusan sesebuah organisasi sukan daripada ciri tradisional kepada struktur yang lebih profesional semakin menunjukkan peningkatan. Namun begitu menurut Madela dan Bayle (2005), pendekatan ini kadang-kadang mendatangkan masalah kepada sistem sukan di kebanyakan negara. Proses peralihan pentadbiran ini biasanya akan memberikan kesan yang besar ke atas struktur, strategi dan operasi sesebuah organisasi. Pada masa kini persatuan sukan ditadbir oleh kakitangan pengurusan secara sukarela dan dibantu oleh beberapa kakitangan profesional. Namun begitu corak pentadbiran dalam organisasi sukan ini seolah-olah telah berubah secara berperingkat ke arah sistem yang lebih berorientasikan perniagaan dalam operasi harian mereka. Menurut O'Boyle dan Hassan (2014), organisasi sukan telah berkembang menjadi sebuah

organisasi yang sering menghadapi pelbagai cabaran prestasi dan ini memberi kesan kepada sistem tadbir urus pengurusan organisasi. Penilaian terhadap prestasi organisasi sukan telah berkembang dengan peningkatan tekanan daripada pihak berkepentingan, atlet, jurulatih, penaja dan pihak kerajaan. Di samping itu juga isu-isu kewangan dan teknologi moden seperti teknologi interaktif didapati memberi tekanan yang banyak kepada sesebuah organisasi.

Di Malaysia, pengurusan dan pentadbiran sesebuah persatuan sukan dijalankan secara sukarela. Ini membawa maksud bahawa pemegang jawatan dalam persatuan sukan kebangsaan diwakili oleh mereka yang bekerja secara sukarela dan tanpa sebarang bayaran kewangan atas khidmat yang mereka berikan. Perkara ini telah menyebabkan kesedaran dan keyakinan masyarakat terhadap organisasi sukan tidak begitu menggalakkan. Menurut Normala, (2000), persatuan sukan di Malaysia sejak dulu diurus oleh tenaga sukarela dan corak pentadbirannya banyak bergantung kepada semangat sukarela serta minat seseorang. Ianya tidak diurus berdasarkan pengetahuan serta kemahiran dan ini membawa banyak masalah dalam sistem pengurusan organisasi sukan. Perkara ini juga ditekankan melalui kajian Slack dan Parent (2006), yang mencadangkan bahawa sesebuah organisasi sukan perlu berupaya merancang dan mengadakan program yang dapat menarik penyertaan dari masyarakat luar secara tetap dan konsisten terutamanya mereka yang berkelayakan.

Persatuan sukan bukan hanya berperanan semata-mata untuk melatih dan menyediakan atlet bagi menghadapi kejohanan di peringkat nasional atau antarabangsa. Secara khusus ianya lebih menjurus kepada usaha bagi membangun, menggalak dan mempromosikan sukan yang mereka wakili. Adalah menjadi agenda penting melalui penubuhan sesebuah persatuan sukan itu dalam merancang dan membangunkan atlet, pegawai, jurulatih serta mencungkil bakat-bakat baru dalam menggalakkan pembangunan sukan di peringkat akar umbi. Perkara ini perlu dipandang serius memandangkan strategi dalam Dasar Sukan Negara 2009 iaitu mempertingkatkan dan melaksanakan Program Sukan Untuk Semua dan Sukan Prestasi Tinggi oleh persatuan-persatuan sukan kebangsaan melalui struktur yang sesuai bagi membolehkan penglibatan masyarakat di peringkat kelab-kelab sukan dan seterusnya di peringkat negeri dan kebangsaan.

Saban tahun terdapat peningkatan dalam jumlah persatuan sukan didaftarkan di Malaysia. Jika diteliti secara mendalam statistik yang dipaparkan didalam Portal Rasmi Pejabat Pesuruhjaya Sukan Malaysia (2012), terdapat sejumlah 4,763 persatuan telah berdaftar mengikut kategori. Daripada jumlah tersebut terdapat 164 persatuan sukan kebangsaan, 1,022 persatuan sukan negeri, 1,068 persatuan sukan daerah dan 2,509 persatuan berstatus kelab telah didaftarkan dan angka ini meningkat setiap tahun. Peningkatan jumlah persatuan sukan yang berdaftar dipelbagai peringkat ini seharusnya perlulah seiring dengan keperluan dan kecekapan aspek tadbir urus pengurusan yang efisien. Badan-badan sukan ini perlu menjadi lebih selektif dalam melantik barisan kepimpinan tidak hanya atas dasar 'persahabatan' dan 'komitmen kewangan' yang dijanjikan namun gagal melihat sebarang usaha pembangunan dilakukan bagi memajukan sukan yang mereka wakili (Zain 2011). Bagi memastikan tahap profesionalisme badan sukan berada di tahapnya yang tertinggi seharusnya aspek tata kelola dan tadbir urus yang cemerlang perlulah dititik beratkan.

Tidak dinafikan bahawa pihak kerajaan khususnya Kementerian Belia dan Sukan sentiasa perihatin dalam meningkatkan mutu sukan negara dengan menyediakan pelbagai insentif kewangan dalam meningkatkan kemahiran dan mutu pengurusan persatuan sukan. Ini termasuklah

dengan penyediaan infrastruktur dan kemudahan bagi merealisasikan peningkatan mutu sukan di peringkat antarabangsa. Namun sokongan daripada pihak kerajaan masih tidak dapat direalisasikan melalui pencapaian dan kejayaan tertinggi di peringkat antarabangsa. Hanya terdapat sebilangan sukan berjaya melakar kejayaan di arena antarabangsa antaranya sukan badminton, skuasy, memanah, tenpin bowling dan sukan permotoran. Secara keseluruhannya pencapaian sukan-sukan lain perlu diberi perhatian yang lebih serius seandainya Malaysia berhasrat untuk menjadi kuasa sukan sekurang-kurangnya di rantau Asia Tenggara. Seringkali juga aspek pencapaian atlet negara di peringkat antarabangsa menjadi topik perbincangan sama ada di parlimen mahupun media massa.

Industri sukan pada masa kini kian pesat membangun dan menjadi keutamaan negara-negara maju untuk menonjolkan imej dan pengaruh agar disegani dan dihormati di peringkat global (Majlis Sukan Negara, 2013). Sukan kini bukan hanya dilihat sebagai satu aktiviti riadah atau demi kesejahteraan kesihatan manusia tetapi turut menjadi pencetus kebanggaan sesebuah negara menerusi pencapaian cemerlang atlet-atlet mereka selain mampu menjana pendapatan serta memupuk semangat perpaduan antara berbilang agama, etnik mahupun bangsa. Sebuah organisasi yang dinamik perlu sentiasa berubah dan terus bergerak maju ke hadapan, sesuai dengan tuntutan semasa, keadaan persekitaran dan kehendak masyarakat. Untuk kekal relevan, kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada strategi pengurusan menentukan hala tuju strategik yang jelas, justeru satu landasan perancangan yang kukuh, mantap dan berkesan menjadi satu imperatif.

Aspek pengurusan yang berkesan amat penting kepada sesebuah organisasi. Ianya merupakan satu proses perancangan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengawalan sumber manusia, fizikal dan kewangan bagi mencapai matlamat organisasi dengan cekap dan berkesan. Pengurusan yang cekap berupaya menggerakkan sesebuah organisasi dan ianya merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Menurut Sharpe (2006), pengurusan yang lemah merupakan faktor utama kegagalan sesebuah organisasi. Pihak pengurusan seharusnya merupakan gabungan individu yang bertanggungjawab dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pengurusan bagi merealisasikan matlamat yang telah ditetapkan dan juga menjadi nadi penggerak bagi memacu sesebuah organisasi ke arah kecemerlangan. Justeru itu, persefahaman tentang peranan yang sepatutnya dimainkan oleh pihak pengurusan akan memudahkan matlamat organisasi dapat dicapai secara berkesan, sistematik, komprehensif dan bersepadu.

Penyataan Masalah.

Isu keberkesanan pengurusan Persatuan Sukan Kebangsaan (PSK) di Malaysia merupakan masalah yang sering kali diperdebatkan dalam kalangan pengamal sukan melalui media cetak dan elektronik. Pelbagai sebab perlu dikenal pasti mengapa pencapaian atlet-atlet kebangsaan tidak begitu membanggakan. Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia bukan sahaja memiliki pelbagai infrastruktur sukan bertaraf dunia malah sokongan kewangan yang baik daripada pelbagai pihak termasuk kerajaan.

Jika ditinjau daripada aspek prestasi dan pencapaian sukan atlet Malaysia, hanya beberapa sukan tertentu sahaja berjaya mencapai tahap yang boleh dibanggakan di persada antarabangsa antaranya sukan badminton, terjun, hoki dan beberapa sukan lain. Persoalan yang sering ditimbulkan adakah persatuan sukan kebangsaan berjaya dalam mengurus organisasi mereka secara berkesan atau sebaliknya jika prestasi di peringkat tertinggi menjadi asas ukurannya.

Malahan masyarakat melihat isu kegagalan atlet negara dalam mencapai kedudukan yang terbaik dalam arena antarabangsa adalah berpunca daripada kelemahan pihak pengurusan dalam sesebuah persatuan sukan kebangsaan. Adalah amat perlu untuk melihat dan mendalami perkara sebenar yang membelenggu para atlet dan persatuan sukan kebangsaan. Sama ada ianya mungkin disebabkan oleh pengurusan persatuan sukan yang tidak cekap, faktor kewangan ataupun program latihan yang tidak mantap dan tidak berkesan.

Produktiviti sesebuah organisasi sukan dapat diukur melalui kecekapan dan pematuhan pelan strategik, kecekapan dalam membuat keputusan, penggunaan sumber manusia dan kewangan yang sistematik. Cabaran pada masa kini adalah sejauhmana PSK dapat memanfaatkan kepesatan teknologi maklumat yang mana ianya akan memberikan gambaran produktiviti yang berkesan kepada ahli, peminat dan media massa. Apabila berbicara tentang tahap keberkesanan sesebuah organisasi terdapat persoalan adakah PSK di Malaysia mempunyai pelan strategik program jangka panjang bagi pencarian bakat baru yang dikenalpasti berpotensi untuk berjaya di peringkat tertinggi dalam sukan (Yassin, 2017). Terdapat keperluan bagi merangka program jangka panjang yang melibatkan peringkat penglibatan dalam sukan di sekolah sebelum atlet mampu untuk berjaya di persada dunia. Kesenambungan proses tersebut adalah merupakan elemen penting untuk memastikan atlet remaja tidak mencapai burnout yang akan merencatkan penglibatan dan seterusnya menarik diri daripada sukan sebelum mampu mencapai tahap tertinggi di peringkat elit. Kerjasama semua pihak iaitu Persatuan Sukan Kebangsaan (PSK), Kementerian Pelajaran, sokongan ibubapa, masyarakat serta badan-badan NGO's perlu dimantapkan lagi bagi memastikan usaha ini dapat melahirkan jaguh sukan secara berterusan dan negara tidak ketandusan bakat dalam sukan. Program pelapis merupakan aspek penting untuk melahirkan atlet pelapis negara yang berkaliber bagi menggantikan barisan jaguh sukan sedia ada juga kurang diberi perhatian oleh PSK di Malaysia (Anon, 2006).

Majlis Sukan Negara Malaysia perlu merangka pelan strategik bagi meningkatkan usaha ke arah memastikan organisasi sukan prestasi tinggi yang diwujudkan diperkukuhkan mengikut peredaran masa. Pendekatan ini bagi menjamin aras kompetitif organisasi-organisasi sukan ini berada pada tahap yang optimum melalui pentadbiran organisasi sukan yang profesional dan berintegriti. Kekurangan program bagi memperkukuhkan lagi tadbir urus sesuatu organisasi sukan berlandaskan kepada dasar dan polisi perlu di atasi. Selain itu, jaringan kerjasama antara organisasi sukan juga perlu diperluaskan bagi memberi ruang dan peluang untuk perkembangan sukan. Persatuan Sukan Kebangsaan perlu lebih produktif dalam aspek pengurusan bagi memberi kesan positif untuk mengukuh dan melebarkan pengaruh organisasi tersebut di peringkat antarabangsa.

Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia adalah bertanggungjawab sebagai badan penyampai perkhidmatan sukan kepada masyarakat. Ini termasuklah menjalankan program yang dirancang bagi menggalakkan penyertaan anggota masyarakat dan juga mengenalpasti dan membangunkan atlet di peringkat elit. Secara amnya, struktur Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia menjadi tulang belakang kepada Majlis Sukan Negara yang bertanggungjawab bagi menyampaikan perkhidmatan sukan di setiap negeri. Justeru itu permasalahan yang timbul dalam aspek pengurusan persatuan sukan kebangsaan perlu diteliti dan diselesaikan dengan bijaksana andai hasrat negara yang inginkan prestasi sukan meningkat di persada antarabangsa mahu dicapai.

Objektif Kajian.

Kajian ini bermatlamat untuk mengenal pasti tahap keberkesanan pengurusan organisasi Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia dari sudut persatuan itu sendiri, latar belakang pentadbir dan persatuan serta elemen produktiviti yang mempengaruhi keberkesanan organisasi. Untuk mencapai matlamat tersebut, berikut adalah objektif yang ingin dicapai melalui kajian ini.

1. Mengenalpasti perbezaan tahap keberkesanan pengurusan organisasi Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia dengan faktor latar belakang pentadbir.
2. Mengenalpasti perbezaan tahap keberkesanan pengurusan organisasi Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia dengan faktor latar belakang persatuan tersebut.
3. Mengenalpasti tahap keberkesanan pengurusan organisasi dalam kalangan Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia berdasarkan faktor produktiviti.

Metodologi Kajian

Kajian ini dilaksanakan dengan menggunakan kaedah tinjauan yang bermatlamat untuk menghurai dan menjelaskan tahap keberkesanan pengurusan organisasi persatuan sukan kebangsaan di Malaysia. Kajian keberkesanan pengurusan organisasi persatuan sukan oleh Shilbury dan Moore (2006), digunakan sebagai asas dalam kajian ini. Kajian ini juga mengambil kira elemen utama yang dikenalpasti melalui model keberkesanan organisasi oleh Quinn dan Rohrbaugh (1981).

Kajian ini menggunakan kaedah kajian tinjauan di mana pengkaji memilih sekumpulan subjek dari populasi sebagai responden dan seterusnya menganalisis semua maklumat tersebut bagi menjawab persoalan kajian. Dalam konteks ini secara amnya populasi kajian terdiri dan tertumpu secara khususnya kepada Persatuan Sukan Kebangsaan yang berdaftar dengan Pejabat Pesuruhjaya Sukan Malaysia dan mendapat bantuan kewangan daripada Majlis Sukan Negara dan Majlis Olimpik Malaysia. Justifikasi pemilihan populasi ini adalah berdasarkan modus operandi pengurusan Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia dalam kategori sukan berprestasi tinggi adalah di bawah naungan Majlis Olimpik Malaysia dan mendapat bantuan dana oleh kerajaan bagi menjalankan aktiviti persatuan. Manakala subjek yang dipilih sebagai responden bagi kajian ini dipilih berdasarkan persampelan bukan kebarangkalian dengan menggunakan prosedur persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Secara spesifiknya responden yang dipilih terdiri daripada kakitangan yang berjawatan seperti Presiden, Timbalan Presiden, Naib Presiden, Setiausaha Agung / Setiausaha Eksekutif, Naib Setiausaha, Bendahari, Naib Bendahari dan Ahli Majlis Tertinggi dalam setiap persatuan sukan yang mereka wakili.

Pemilihan ini adalah berdasarkan objektif dan peranan Persatuan Sukan Kebangsaan yang menguruskan organisasi persatuan mengikut jenis sukan yang diwakili mereka. Justifikasi pemilihan responden pula adalah berdasarkan amalan dan struktur organisasi persatuan sukan kebangsaan di Malaysia yang diurus tadbir oleh mereka yang dilantik secara sukarela melalui mesyuarat agung tahunan persatuan sukan masing-masing. Untuk tujuan kajian ini dan berdasarkan perimeter pemilihan sampel dari populasi persatuan sukan kebangsaan secara keseluruhan (N=57) sejumlah sembilan belas (N=19) persatuan sukan kebangsaan kategori sukan teras di Malaysia terlibat dalam kajian ini.

Penganalisaan data yang diperolehi dari soal selidik yang dijalankan telah menggunakan beberapa pendekatan analisis yang sesuai untuk mendapatkan keputusan yang selari dengan objektif kajian. Data-data yang dikumpul dan dianalisa menggunakan *Statistical Programme for Social Science* (SPSS) versi 21. Pemilihan analisis statistik menggunakan dua jenis statistik iaitu deskriptif dan inferensi. Secara amnya statistik deskriptif digunakan bagi menghuraikan ciri-ciri pembolehubah manakala statistik inferensi digunakan bagi membuat generalisasi keputusan kajian yang diperolehi daripada sampel populasi kajian.

Dapatan Kajian.

Responden yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada kakitangan pengurusan tertinggi yang menjawat pelbagai jawatan seperti Presiden, Timbalan Presiden, Naib Presiden, Setiausaha, Naib Setiausaha, Bendahari, Naib Bendahari, Ahli Majlis, Pengurus Besar dan Ahli Jawatankuasa. Analisis menunjukkan bahawa pemegang jawatan Ahli Majlis merupakan responden paling ramai iaitu sebanyak 36.3% dan diikuti dengan jawatan Naib Presiden sebanyak 21.6%. Lain-lain pemegang jawatan yang direkodkan adalah 42.1% yang mewakili responden secara keseluruhan. Dapatan juga menunjukkan responden yang berumur 41 hingga 50 tahun merupakan yang paling ramai sebanyak 36.3%. Berdasarkan analisis jantina responden yang direkodkan dalam kajian ini menunjukkan bahawa lelaki mendominasi hampir 90.1% dari keseluruhan pemegang jawatan utama dalam Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia. Taburan kelayakan bagi pentadbir persatuan sukan kebangsaan pula menunjukkan bahawa kelayakan peringkat Diploma merupakan kelayakan akademik yang paling ramai dimiliki responden iaitu sebanyak 35.7%.

Jadual 1 Analisis Deskriptif Responden Kajian

		Peratus
Jawatan	Presiden	4.1
	Timbalan Presiden	7.6
	Naib Presiden	21.6
	Setiausaha	12.3
	Naib Setiausaha	11.7
	Bendahari	5.3
	Ahli Majlis	36.3
	Pengurus Besar	1.2
Umur Pentadbir	21 hingga 30 tahun	2.9
	31 hingga 40 tahun	4.7
	41 hingga 50 tahun	36.3
	51 hingga 60 tahun	31.6
	60 tahun ke atas	24.6
Kelayakan Akademik	Sijil Pelajaran Malaysia	18.1
	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia	5.3
	Sijil	7.6
	Diploma	35.7
	Ijazah Sarjana Muda	22.2
	Ijazah Sarjana	10.5
	Ijazah Doktor Falsafah (PhD)	0.6

Sebanyak 19 buah persatuan sukan kebangsaan di Malaysia yang terlibat dalam kajian ini. Analisis umur persatuan bagi setiap persatuan sukan kebangsaan yang dikaji menunjukkan 49.1% responden terlibat dalam persatuan sukan kebangsaan yang melebihi 50 tahun penubuhannya. Berdasarkan dapatan yang dinyatakan oleh responden yang terlibat dalam kajian ini mendapati 38% responden mewakili persatuan sukan kebangsaan yang mempunyai 11 hingga 15 ahli gabungan. Kajian juga menunjukkan responden dari persatuan sukan yang mencatatkan pencapaian peringkat Olimpik adalah sebanyak 63.2% berbanding lain-lain pencapaian peringkat tertinggi. Analisis terhadap kategori kemudahan fasiliti bangunan dan pejabat persatuan sukan kebangsaan yang dikaji menunjukkan taburan responden mewakili persatuan sukan kebangsaan yang beroperasi secara gunasama kemudahan dan fasiliti dengan agensi lain adalah 48% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini.

Jadual 2 Analisis Deskriptif Persatuan Sukan Kebangsaan

		Peratus
Umur Persatuan Sukan	Kurang dari 10 tahun	4.1
	11 hingga 20 tahun	13.5
	31 hingga 40 tahun	25.7
	41 hingga 50 tahun	7.6
	Lebih 50 tahun	49.1
Jumlah Ahli Gabungan	11 hingga 15	38.0
	Lebih 15	62.0
Peringkat Pencapaian Tertinggi	Peringkat Komanwel	14.6
	Peringkat Asia	5.3
	Peringkat Olimpik	63.2
	Lain-lain	17.0
Kemudahan Fasiliti Bangunan Dan Pejabat	Memiliki kemudahan dan fasiliti sendiri	38.6
	Tidak memiliki kemudahan dan fasiliti sendiri	13.5
	Gunasama kemudahan dan fasiliti dengan agensi lain	48.0

Analisis kajian telah mendapati bahawa Persekutuan Tinju Amatur Malaysia mencatatkan skor min pangkatan keseluruhan tertinggi ($P_1=153.55$) mengatasi skor min pangkatan yang diperolehi oleh lain-lain persatuan sukan bagi faktor Produktiviti. Dapatan menunjukkan bahawa Persekutuan Tinju Amatur Malaysia mempunyai tahap keberkesanan yang lebih tinggi berbanding dengan lain-lain persatuan sukan kebangsaan di Malaysia bagi faktor produktiviti. Manakala Kesatuan Olahraga Malaysia mencatatkan nilai min pangkatan terendah ($P_{19}=34.67$) berbanding lain-lain persatuan sukan kebangsaan. Ini menunjukkan bahawa tahap produktiviti dalam Persekutuan Tinju Amatur Malaysia lebih berkesan jika dibandingkan dengan lain-lain Persatuan Sukan Kebangsaan di Malaysia. Walaubagaimanapun dapatan kajian yang diperolehi ini tidak dapat dibandingkan dengan kajian-kajian lain yang terdahulu kerana tiada kajian spesifik yang berkaitan pernah

dijalankan bagi menentukan perbezaan tahap keberkesanan pengurusan organisasi dalam kalangan persatuan sukan kebangsaan di Malaysia.

Jadual 3 Statistik Diskriptif Tahap Keberkesanan Dalam Kalangan Persatuan Sukan Bagi Faktor Produktiviti.

	Persatuan	N	Mean Rank
Produktiviti	Persekutuan Tinju Amatur Malaysia	11	153.55
	Persekutuan Gimnastik Malaysia	8	135.63
	Persekutuan Kebangsaan Berbasikal Malaysia	12	130.5
	Persatuan Memanah Kebangsaan Malaysia	12	106.92
	Persatuan Renang Amatur Malaysia	5	98.3
	Persekutuan Karate Malaysia	5	95.6
	Kongres Tenpin Boling Malaysia	10	94.8
	Taekwondo Malaysia (WTF)	7	89.5
	Konfederasi Hoki Malaysia	9	87.39
	Persatuan Menembak Kebangsaan Malaysia	6	86.5
	Persatuan Sepaktakraw Malaysia	9	81.28
	Persekutuan Lawn Bowls Malaysia	12	79.46
	Persatuan Bolasepak Malaysia	11	74.86
	Persatuan Pelayaran Malaysia	8	66.31
	Persekutuan Angkat Berat Malaysia	12	62.42
	Persatuan Squash Malaysia	5	51.1
	Persekutuan Wushu Malaysia	9	47.83
	Persatuan Badminton Malaysia	8	42.94
	Kesatuan Olahraga Malaysia	12	34.67
	Jumlah		171

Perbincangan.

Melalui analisis yang dijalankan mendapati bahawa tahap keberkesanan persatuan sukan kebangsaan yang dikaji tidak dipengaruhi oleh faktor jawatan pengurusan. Menjadi amalan di Malaysia atau negara-negara luar yang lain jawatan pentadbir bagi persatuan sukan biasanya diuruskan secara sukarela berdasarkan undian dan pemilihan yang dijalankan. Kajian terdahulu oleh Inglis (1997) mendapati bahawa kumpulan pengurusan seperti pengarah eksekutif, presiden dan ahli-ahli lembaga dinilai sama rata dalam peranan misi, perancangan, eksekutif dan kemasyarakatan terhadap organisasi sukan yang diwakili. Namun begitu menurut kajian Shilbury (2001) mendapati bahawa ahli majlis dinilai lebih berkesan berbanding eksekutif dalam organisasi sukan dalam faktor perancangan, hubungan masyarakat dan penetapan dasar. Pihak pengurusan atau pentadbir dalam sesebuah organisasi seharusnya memainkan peranan dalam meningkatkan dan memberi tumpuan kepada keberkesanan organisasi mereka. Pemimpin atau pengurus perlu bertanggungjawab bagi meningkatkan prestasi organisasi atau bersedia untuk menghadapi risiko dipecat jika matlamat organisasi tidak dapat dicapai (Balduck 2009).

Keputusan ujian menunjukkan terdapat perbezaan tahap keberkesanan pengurusan antara pentadbir lelaki dan perempuan. Nilai min pangkatan kumpulan perempuan mengatasi kumpulan lelaki menunjukkan bahawa kumpulan pentadbir wanita dalam populasi kajian lebih berkesan dalam pengurusan organisasi persatuan sukan kebangsaan di Malaysia. Menurut Cunningham dan Sagas (2007), isu-isu yang berkaitan dengan gender dan seks banyak mempengaruhi dan memainkan peranan penting dalam fungsi sesebuah organisasi sukan. Terdapat banyak kajian kepimpinan dalam organisasi yang dilakukan oleh pengkaji terdahulu memberi fokus kepada perbezaan jantina dan mempunyai prasangka negatif terhadap pemimpin-pemimpin wanita (Hoyt et al. 2009). Walaubagaimanapun terdapat beberapa kajian di barat mendapati bahawa pentadbir wanita dinilai oleh orang bawahan mereka sebagai lebih berkesan berbanding pentadbir lelaki (Eagly & Carli 2004; Powell, Butterfield, & Bartol, 2008; Rosette & Tost, 2010). Dapatan dalam kajian ini konsisten dengan kajian Breuer, Sport dan Zipp (2010), yang mendapati bahawa pengurusan kelab sukan yang diterajui wanita menunjukkan keputusan yang lebih baik dalam tahap keberkesanan berbanding dengan sebaliknya. Wicker, Breuer dan von Hanau (2012) dalam kajian mereka mencadangkan agar persatuan atau kelab sukan melantik lebih ramai wanita dalam jawatan pengurusan kerana ianya terbukti dapat memberi manfaat kepada badan sukan tersebut. Perbandingan tahap keberkesanan pengurusan organisasi dengan faktor kelayakan akademik kakitangan pengurusan menunjukkan bahawa perbezaan antara tahap akademik adalah tidak signifikan secara keseluruhannya. Kajian mendapati bahawa tahap keberkesanan persatuan sukan kebangsaan di Malaysia tidak dipengaruhi oleh pencapaian atau tahap akademik pihak pengurusan. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Bart dan Deal (2006), yang mendapati bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan tahap keberkesanan pengurusan organisasi berdasarkan pencapaian akademik, sosial dan budaya. Namun begitu pihak pengurusan perlu kompeten bagi menghasilkan kumpulan pekerja yang berpengetahuan, dinamik, progresif dan berdaya saing (Malek Shah & Siew Liang, 2002). Pengurusan yang kompeten merujuk kepada pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan serta mempunyai kesan secara langsung kepada prestasi kerja yang dihasilkan. Horch dan Schütte (2003), pula mendapati penilaian terhadap kompetensi banyak menunjukkan perbezaan yang nyata dari segi pekerjaan, aktiviti dan kemahiran pengurusan. Keadaan ini memerlukan pelbagai tahap kelayakan bagi menjalankan tugas dan fungsi tertentu dalam organisasi. Tanggungjawab pihak pengurusan melibatkan proses membuat keputusan dan pengurusan risiko yang dianggap sebagai aktiviti profesional dan ini memerlukan kelayakan dan kemahiran tertentu. Hasil kajian Gorman (2003), mengenalpasti bahawa pendidikan profesional secara berterusan bagi pihak pengurusan adalah diperlukan bagi meningkatkan kesedaran tentang konteks dan pembangunan peribadi.

Hasil kajian yang dijalankan juga mendapati umur persatuan sukan tidak mempengaruhi tahap keberkesanan pengurusan organisasi persatuan sukan kebangsaan di Malaysia secara keseluruhannya. Keputusan kajian mendapati faktor umur kesemua 19 persatuan sukan kebangsaan yang dikaji tidak mempengaruhi keberkesanan pengurusan organisasi mereka. Pengkaji juga mendapati bahawa terdapat sebanyak 4 buah persatuan sukan kebangsaan di Malaysia berusia lebih daripada 50 tahun penubuhannya dan 15 buah persatuan selebihnya berusia dalam lingkungan 10 hingga 50 tahun. Jangkaan awal pengkaji, faktor usia penubuhan persatuan sukan akan memberi perbezaan terhadap keberkesanan pengurusan organisasi. Namun begitu dapatan sebenar tidak memberikan sebarang perbezaan terhadap tahap keberkesanan pengurusan organisasi dengan faktor usia penubuhan persatuan sukan yang dikaji. Dapatan ini disokong dengan kajian Amah dan Nwuche (2013), yang mendapati organisasi yang lebih tua tidak mampu

untuk bertindak balas kepada perubahan dengan cepat. Namun begitu pengaruh positif terhadap keberkesanan organisasi seharusnya meningkat selari dengan peningkatan umur di dalam organisasi yang bersifat responsif dan fleksibel.

Keputusan ujian seterusnya mendapati bahawa persatuan sukan kebangsaan yang mempunyai ahli gabungan 11 hingga 15 dalam populasi kajian lebih berkesan dalam pengurusan organisasi persatuan sukan kebangsaan di Malaysia. Kajian Amah, Daminabo-weje dan Dosunmu (2013) mendapati bahawa sesebuah organisasi tidak boleh bersifat terlalu besar kerana ianya akan menjejaskan keberkesanannya. Keberkesanan organisasi meningkat dengan peningkatan dalam respons dan fleksibiliti yang mana ianya boleh dicapai dalam saiz organisasi yang lebih kecil. Organisasi yang besar disaran membuka beberapa cawangan dan melakukan desentralisasi aktiviti untuk menjadi lebih responsif kepada pelanggan. Menurut Hofler (2010), saiz organisasi merupakan elemen yang memberi kesan kepada keberkesanan organisasi. Organisasi yang kecil lebih bersifat tidak rasmi manakala organisasi yang lebih besar cenderung untuk menjadi lebih formal. Sesebuah organisasi yang kecil boleh mengawal kebanyakan perkara namun organisasi yang besar memerlukan mekanisme kawalan yang lebih kompleks dan tidak langsung.

Dapatan kajian seterusnya menunjukkan bahawa persatuan sukan kebangsaan yang mempunyai pencapaian di peringkat antarabangsa menunjukkan tahap keberkesanan pengurusan organisasi yang lebih berkesan berbanding lain-lain pencapaian persatuan sukan. Keperluan bagi mencapai kejayaan di peringkat antarabangsa terutamanya di peringkat Olimpik telah menjadi semakin penting kepada negara. Pencapaian tertinggi bagi sesebuah sukan elit sering dianggap sebagai perkara yang berharga dan mempunyai kapasiti tertentu dalam mencapai pelbagai objektif sukan (Green & Houlihan 2005). Bergsgard et al. (2007) dan Green dan Houlihan (2005) juga bersetuju bahawa pihak kerajaan lebih bersedia untuk membantu dalam aspek kewangan dan pembangunan sukan elit jika sesebuah persatuan sukan tersebut mempunyai rekod pencapaian tertinggi di peringkat antarabangsa. Pencapaian sesebuah negara dalam acara sukan di peringkat antarabangsa terutamanya dalam kejohanan Olimpik akan membawa kepada perasaan bangga terhadap sukan negara dalam kalangan atlet khususnya dan rakyat secara am (Elling et al. 2014). Kejayaan dalam acara sukan boleh dikaitkan dengan kebanggaan negara dalam pelbagai cara. Sukan merupakan pengantara yang penting bagi identiti dan kebanggaan negara kerana kemampuannya untuk menyatukan rakyat dalam pelbagai cara. Ianya juga boleh menjelaskan peningkatan terhadap pelaburan dalam sukan elit yang semakin meningkat terutamanya terhadap pingat dalam Sukan Olimpik (van Hilvoorde et al. 2010).

Hasil kajian terhadap faktor fasiliti menunjukkan bahawa persatuan sukan kebangsaan yang mempunyai kemudahan fasiliti bangunan dan pejabat milik sendiri mencatatkan tahap keberkesanan yang paling tinggi diikuti dengan persatuan yang berkongsi kemudahan fasiliti bangunan dan pejabat dengan agensi lain. Manakala persatuan sukan yang tidak mempunyai kemudahan fasiliti bangunan dan pejabat mencatatkan nilai min paling rendah. Sukan dan pembangunan fasiliti sukan di Malaysia telah mula menunjukkan peningkatan yang agak pesat sejak beberapa tahun kebelakangan ini. Walau bagaimanapun, peningkatan tersebut adalah tidak mencukupi berbanding dengan pembangunan keseluruhan sukan di peringkat antarabangsa (Barghchi et al. 2010). Keperluan terhadap pembangunan fasiliti sukan amat diberi perhatian oleh kerajaan dan sehingga kini pelbagai jenis fasiliti sukan telah dibina di seluruh pelusuk negara. Setiap fasiliti yang dibina adalah berdasarkan komitmen dan dasar kerajaan yang percaya kepada

kepentingan memupuk nilai perpaduan melalui aktiviti sukan dalam kalangan masyarakat di samping menggalakan penglibatan masyarakat ke arah gaya hidup sihat.

Faktor Produktiviti dikenalpasti merupakan antara faktor penentu yang kritikal kepada keberkesanan pengurusan persatuan sukan di Malaysia. Analisis mendapati bahawa terdapat perbezaan tahap keberkesanan yang signifikan bagi faktor Produktiviti dalam kalangan persatuan sukan kebangsaan yang dikaji. Persekutuan Tinju Amatir Malaysia mencatatkan min tahap keberkesanan pengurusan bagi faktor produktiviti paling tinggi berbanding lain-lain persatuan sukan kebangsaan. Menurut kajian Shibury dan Moore (2006), faktor produktiviti mempunyai hubungan yang kuat bagi melahirkan organisasi sukan yang berkesan bagi memenuhi kehendak dan jangkaan ahli dan pegawai. Produktiviti dalam sesebuah organisasi sukan merujuk kepada penggunaan sumber kewangan dan sumber manusia yang efisien sebagai penanda aras dalam menilai prestasi organisasi. Pemegang jawatan perlu bijak membuat keputusan dalam menentukan operasi organisasi mereka. Di samping itu kepentingan dalam penguasaan teknologi maklumat juga dilihat dapat menyumbang kepada keberkesanan sesebuah organisasi sukan. Faktor Produktiviti menekankan tentang bagaimana sesebuah persatuan sukan dapat memenuhi harapan pemain, pegawai mahupun peminat dalam aspek pengurusan kewangan, media dan perkhidmatan yang berkesan.

Asas dalam persekitaran tenaga kerja yang kompleks memerlukan peningkatan terhadap produktiviti dalam mempengaruhi kualiti hidup manusia (Pritchard et al. 2012). Perkara ini dilihat amat berkait rapat dengan keberkesanan pengurusan dalam organisasi sukan. Menentukan cara untuk meningkatkan produktiviti dalam persekitaran semasa adalah satu cabaran besar yang hanya boleh difahami dalam konteks kebergantungan antara pelbagai elemen (Arraya & Pellissier 2013). Bagi membuat keputusan dan bertindak dalam konteks ini pengurusan sesebuah organisasi perlu mempunyai kaedah yang tepat dalam memahami bahawa sesebuah organisasi bukan hanya merupakan jentera kawalan atau objek tidak bernyawa, tetapi ianya adalah merupakan sesuatu yang bertindak balas dan hidup (de Geus 1998).

Menurut kajian Shibury dan Moore (2006), bagi melahirkan organisasi sukan yang berkesan beberapa aspek pengurusan dalam memenuhi jangkaan peminat, pemain, jurulatih, pegawai mahupun staf perlu dititikberatkan. Organisasi sukan juga perlu memainkan peranan dalam memaksimumkan penggunaan sumber kewangan dan sumber manusia yang efisien sebagai penanda aras dalam menilai prestasi organisasi. Pemegang jawatan perlu membuat keputusan yang bijak dalam menentukan operasi organisasi. Di samping itu kepentingan dalam penguasaan teknologi maklumat juga dilihat dapat menyumbang kepada keberkesanan sesebuah organisasi sukan tersebut.

Produktiviti dalam sesebuah organisasi memerlukan banyak interaksi dan komunikasi di antara pihak yang terlibat. Selain itu, produktiviti yang baik perlu bergantung kepada keupayaan pasukan untuk mewujudkan pemahaman bersama mengenai tugas, proses dan peranan masing-masing. Menurut Tohidi (2011), sesebuah organisasi perlu tahu untuk membuat, menggunakan dan menjaga ahli-ahli mereka untuk mewujudkan pasukan yang berkesan. Kajian penyelidikan ke atas produktiviti kerja berpasukan dan asas keberkesanan organisasi mempunyai kaitan terhadap aspek ganjaran, kepimpinan, latihan, matlamat, gaji, saiz, motivasi, pengukuran dan teknologi maklumat. Kajian Tohidi mendapati bahawa faktor-faktor tersebut mempunyai nilai min yang tinggi dalam mempengaruhi keberkesanan produktiviti pasukan dalam organisasi.

Faktor produktiviti amat perlu diberikan perhatian dalam sesebuah organisasi. Kajian Vrat, Sardana dan Sahay (2009), mendapati bahawa usaha bagi meningkatkan produktiviti perlulah bermula daripada pihak pengurusan. Walaupun begitu, kebanyakan organisasi gagal dalam memahami maksud produktiviti dan pelaksanaannya. Ini disebabkan oleh kebanyakan organisasi lebih menekankan terhadap penggunaan sumber yang minimum tetapi menginginkan penghasilan output yang lebih pada masa yang sama (Agus & Hassan 2008). Secara teknikalnya, produktiviti dapat ditakrifkan sebagai ukuran amaun output yang diperolehi daripada amaun input yang tertentu (Vrat et al., 2009; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Ia juga dapat ditafsirkan sebagai penggunaan pelbagai sumber atau input dalam organisasi agar dapat mencapai keputusan atau hasil seperti yang dirancang (*output*).

Mengikut Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 6 Tahun 1991 (Jabatan Perdana Menteri 1991), produktiviti tidak akan terjadi dengan sendirinya. Ianya hendaklah diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang dirancang dengan teliti. Sesebuah jabatan boleh melihat tahap produktivitinya pada berbagai peringkat seperti peringkat organisasi, bahagian, unit atau peringkat pekerja secara individu. Tahap produktiviti ini boleh dinyatakan dalam bentuk kos, masa, ataupun jumlah guna tenaga (*man hour*) bagi menghasilkan seunit output. Perkaitan di antara produktiviti dan keberkesanan pula boleh dilihat apabila membandingkan di antara kuantiti output yang sebenarnya dihasilkan dengan kuantiti yang menjadi matlamat sesebuah organisasi. Sekiranya kuantiti output yang dihasilkan itu menyamai matlamat yang dikehendaki maka organisasi tersebut dikatakan berkesan kerana telah berjaya mencapai matlamatnya. Untuk mencapai tahap keberkesanan tersebut sesebuah organisasi tersebut perlu produktif. Dalam konteks ini boleh disimpulkan bahawa produktiviti dan keberkesanan organisasi merupakan dua konsep yang saling kait-mengait.

Rumusan

Kajian ini perlu dilihat sebagai satu kajian awal yang mengenalpasti kekuatan dan kelemahan persatuan sukan kebangsaan berdasarkan faktor elemen keberkesanan pengurusan organisasi. Petunjuk dari keputusan ini diharapkan dapat membantu meningkat tahap keberkesanan pengurusan dalam organisasi mereka.

Pengurusan dalam persatuan sukan kebangsaan di Malaysia perlu berubah dari budaya menunggu dan mengharapkan bantuan dari pihak kerajaan mahupun penajaan swasta. Sesebuah organisasi sukan perlu berusaha untuk mengambil langkah yang lebih proaktif dalam merancang dan membangunkan sukan yang mereka wakili bermula di peringkat akar umbi lagi. Amalan atau karenah birokrasi perlu ditangani secara bijak dan berhemah serta penjelasan perlu tepat pada masa terhadap golongan sasaran.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa pihak pengurusan persatuan sukan kebangsaan perlu memberi perhatian terhadap elemen produktiviti dalam organisasi sukan bagi mencapai tahap keberkesanan yang terbaik dan cemerlang. Hasil kajian juga mendapati bahawa pengabaian kepada elemen ini akan memberi kesan kepada elemen keberkesanan yang lain.

Elemen produktiviti dalam *Competing Values Approach* yang digunakan bagi mengukur keberkesanan pengurusan organisasi persatuan sukan boleh dijadikan panduan dan perbandingan kepada mana-mana agensi yang mengurus persatuan sukan bagi melihat dan menilai sendiri pendekatan yang diamalkan kerana ianya merangkumi aspek yang memenuhi penilaian tahap keberkesanan. Perlunya satu langkah yang lebih proaktif daripada agensi bertanggungjawab seperti Kementerian Belia dan Sukan untuk mengangkat keperluan pengukuran tahap keberkesanan organisasi bagi membantu meningkat tahap kualiti pengurusan dan operasi persatuan sukan kebangsaan supaya dapat diurus dengan baik bagi tujuan peningkatan imej, peningkatan pencapaian, penjenamaan dan budaya pengurusan yang tersusun.

Keberkesanan pengurusan sesebuah PSK amat berkait rapat dengan kesediaan pihak pengurusan bekerja dalam kalangan pemegang jawatan yang lain. Manakala keberkesanan sesebuah program pula berkait rapat dengan keupayaan ahli-ahli dalam persatuan untuk bekerja bersama bagi memastikan program yang dirancang berjaya dilaksanakan. Faktor Produktiviti merupakan faktor yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan persatuan sukan kerana ianya terbukti dapat memberikan sumbangan yang besar terhadap tahap keberkesanan pengurusan persatuan sukan secara keseluruhan. Menurut Shibury dan Moore (2006), faktor produktiviti mempunyai hubungan yang kuat bagi melahirkan organisasi sukan yang berkesan bagi memenuhi kehendak dan jangkaan ahli dan pegawai. Produktiviti dalam sesebuah organisasi sukan merujuk kepada penggunaan sumber kewangan dan sumber manusia yang efisien sebagai penanda aras dalam menilai prestasi organisasi. Sudah sampai masanya pembudayaan aktiviti pengurusan yang cekap dan berkesan diterapkan kepada pemegang jawatan bagi menambah baik tahap kualiti kerja pengurusan persatuan sukan kebangsaan di Malaysia.

Rujukan.

- Agus, A. & Hassan, Z. 2008. The strategic supplier partnership in a supply chain management with quality and business performance. *International Journal of Business and Management Science* 1(2): 129–145.
- Amah, E., Daminabo-weje, M. & Dosunmu, R. 2013. Size and Organizational Effectiveness : Maintaining a Balance. *Advances in Management and Applied Economics* 3(5): 115–123.
- Amah, E. & Nwuche, C. . 2013. The Influence Of Age On Culture and Effectiveness. *International Journal of Business and Management Review* 1(3): 215–225.
- Anon. 2006. Kecemerlangan sukan : Kerjasama pintar antara sekolah , persatuan sukan diwujudkan. *Utusan Malaysia*.
- Arraya, M. & Pellissier, R. 2013. Productivity measurement in a sports organisation. *Southern African Business Review* 17(1): 98–127.
- Balduck, A. 2009. *Effectiveness in Sport on Micro and Meso Management Level*. Universitiet Gent.
- Barghchi, M., Omar, D. & Aman, M. S. 2010. Sports facilities in urban areas: Trends and development considerations. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities* 18(2): 427–435.
- Bart, C. & Deal, K. 2006. The governance role of the board in corporate strategy: A comparison of practices in “for-profit” and “not for profit” organizations. *International Journal of*

Business Governance and Ethics 2.

- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S. I. & Rommetvedt, H. 2007. *Sport Policy*. Butterworth-Heinemann.
- Breuer, C., Sport, G. & Zipp, S. S. 2010. Female Management Styles in Sports Clubs. *Proceedings from 2010 North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2010)* (Nassm): 159–160.
- Cunningham, G. B. & Sagas, M. 2007. Gender and Sex Diversity in Sport Organizations: Introduction to a Special Issue. *Sex Roles* 58: 3–9. doi:10.1007/s11199-007-9360-8
- de Geus, A. P. 1998. The living company: A recipe for success in the new economy. *The Washington Quarterly* 21(1): 197–205. doi:10.1080/01636609809550303
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2004. Women and men as leaders. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Ed.). *Thousand Oaks, California: Sage Publications*. 279–401.
- Elling, A., Van Hilvoorde, I. & Van Den Dool, R. 2014. Creating or awakening national pride through sporting success: A longitudinal study on macro effects in the Netherlands. *International Review for the Sociology of Sport* 49(2). doi:10.1177/1012690212455961
- Gorman, H. 2003. Which skills do care managers need? A research project on skills, competency and continuing professional development. *Social Work Education* 22: 245–259. doi:10.1080/0261547032000083441
- Green, M. & Houlihan, B. 2005. *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities*. London: Routledge.
- Hofler, D. 2010. Contingency Approach to Management. *Journal of Business Research* 63(7): 763–771.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. 2003. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure* 8(April): 70–84. doi:10.1080/1360671032000085684
- Hoyt, C. L., Simon, S. & Reid, L. 2009. Choosing the best (wo) man for the job : The effects of mortality salience , sex , and gender stereotypes on leader evaluations Authors. *The Leadership Quarterly* 20(2): 233–246.
- Inglis, T. 1997. Empowerment and Emancipation. *Adult Education Quarterly* 48(1): 3–17.
- Jabatan Perdana Menteri Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam (1991).
- Madela, A., Bayle, E. & Tome, J. 2005. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science* 5(4): 207–220. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Majlis Sukan Negara. 2013. *Pelan Strategik MSN 2013 -2020*.
- Malek Shah, M. Y. & Siew Liang, L. 2002. Model Kompetensi dan Perkhidmatan Awam Malaysia. *Pengurusan Awam* 1: 1–15.
- Normala, R. 2000. Persatuan sukan perlu pengurusan profesional. *Bernama*.
- O’Boyle, I. & Hassan, D. 2014. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly* 14(3): 299–314. doi:10.1080/16184742.2014.898677
- Pejabat Persurujaya Sukan Malaysia. 2012. *Laman Rasmi Pejabat Pesuruhjaya Sukan*. <http://pps.kbs.gov.my/my/informasi/statistik.html?layout=edit&id=317>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Bartol, K. M. 2008. Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An International Journal* 23: 156–174. doi:10.1108/17542410810866926
- Pritchard, R. D., Weaver, S. J. & Ashwood, E. 2012. Evidence-Based Productivity Improvement :

- A Practical Guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES). *Routledge*, hlm. 316.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. 1981. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review* 5(2): 122–140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science* 29(3): 363–377. doi:10.1287/mnsc.29.3.363
- Rosette, A. S. & Tost, L. P. 2010. Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *The Journal of applied psychology* 95(2): 221–235. doi:10.1037/a0018204
- Sharpe, E. K. 2006. Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure Sciences* 28(4): 385–401. doi:10.1080/01490400600745894
- Shilbury, D. 2001. Examining board member roles, functions and influence: a study of Victorian sporting organizations. *International Journal of Sport Management* 2(4): 253–281. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Shilbury, D. & Moore, K. A. 2006. A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35(1): 5–38. doi:10.1177/0899764005279512
- Slack, T. & Parent, M. M. 2006. *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. *Human Kinetics*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Tohidi, H. 2011. Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science* 3: 1137–1146. doi:10.1016/j.procs.2010.12.185
- van Hilvoorde, I., Elling, a. & Stokvis, R. 2010. How to influence national pride? The Olympic medal index as a unifying narrative. *International Review for the Sociology of Sport* 45: 87–102. doi:10.1177/1012690209356989
- Vrat, P., Sardana, G. & Sahay, B. 2009. *Productivity measurement for business excellence*. *Alpha Science International*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Zain, K. M. 2011. Memperkasa profesionalisme sukan negara. *Utusan Online*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004