

**PERSEKITARAN MAKLUM BALAS DAN KEPERCAYAAN  
TERHADAP PEMIMPIN SEBAGAI PENENTU BIMBINGAN KERJA  
DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Ling Ying Leh\***

**Abdul Ghani Kanesan Abdullah**

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan

Universiti Sains Malaysia

lingyingleh@gmail.com\*

**ABSTRACT**

This study examines the moderating effects of trust towards the leaders in explaining the relationship between feedback environment and job guidance in Malaysian polytechnics lecturer context. A total of 411 lecturers from five Malaysian polytechnics, which become the benchmark of high-performance polytechnic education transformation process, had participated in this study. The findings revealed that trust towards leaders moderates the relationship between feedback environment and job guidance at workplace. These findings have shown that feedback environment and trust towards leaders as employee's psychological factors that need to be focused along the process of job guidance.

**Keywords:** Feedback Environment, Job Guidance, Education Organization

**PENGENALAN**

Cabaran yang dilalui oleh para graduan politeknik pada hari ini adalah sangat mencabar dengan bertambahnya jumlah graduan institusi pengajian tinggi setiap tahun. Ini telah menimbulkan persaingan yang tinggi untuk memperoleh pekerjaan sama ada dalam sektor awam mahupun sektor swasta. Berdasarkan Laporan Pengesanan Graduan Politeknik sepanjang tahun 2006-2013, kadar kebolehpasaran dalam kalangan graduan politeknik yang telah dicapai masih jauh daripada yang disasarkan dalam Petunjuk Kejayaan Utama (KSI) yang ditetapkan dalam Agenda Transformasi Politeknik (ATP) Fasa Dua iaitu setinggi 85 peratus. Oleh demikian, para tenaga pengajar di politeknik memainkan peranan yang sangat besar untuk mencapai hasrat ini.

Hasrat yang ditetapkan sudah pasti dapat dicapai dengan meningkatkan efikasi sendiri pengajaran dalam kalangan pendidiknya. Dalam hal ini, bimbingan kerja telah dikenal pasti sebagai satu elemen penting dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam organisasi perlu diberi perhatian untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi pekerja (Yu, 2007). Tambahan pula, bimbingan kerja yang ditekankan dalam organisasi akan mempengaruhi tingkah laku seseorang ke arah matlamat yang telah ditetapkan (Mukherjee, 2012). Untuk itu, persekitaran maklum balas secara kondusif dan menggalakkan perlu diwujudkan dalam organisasi kerana ia membantu pekerja mengenal pasti tingkah laku mereka dengan standard yang ditetapkan oleh organisasi. Ini selari dengan pendapat Whitaker dan Levy (2012) di mana pengikut menerima dan menggunakan maklum balas untuk membaiki prestasi kerja agar menepati standard dalam organisasi kerja.

Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin turut dianggap sebagai elemen penting dalam mempengaruhi prestasi kerja individu. Ini turut disokong dengan pernyataan Levin (1999) di mana individu lebih cenderung untuk mendapat maklum balas daripada sumber yang boleh dipercayainya. Seterusnya, dalam mewujudkan persekitaran maklum balas dalam organisasi, faktor kepercayaan pekerja terhadap pemimpin tidak harus dipisahkan. Oleh demikian, Politeknik Malaysia harus memberi fokus ke atas persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin bagi

meningkatkan kualiti interaksi antara pemimpin dan pengikut melalui bimbingan kerja yang diamalkan.

### *Persekitaran Maklum Balas*

Dalam melaksanakan pembangunan persekitaran organisasi yang menyokong proses interaksi maklum balas dalam organisasi, kumpulan pengkaji Levy melalui kajian-kajian yang dilaksanakan (Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen, Levy, & Hall, 2006; Steelman, Levy, & Snell, 2004) telah menekankan persekitaran maklum balas sebagai proses penyaluran maklum balas harian antara pemimpin dan pengikut selain daripada sesi maklum balas secara rasmi bagi penilaian prestasi yang dijalankan. Dalam menilai persekitaran maklum balas dalam organisasi secara global, fokus kepada persepsi pekerja tentang tujuh dimensi telah dibuat. Tujuh dimensi yang dimaksudkan adalah kebolehpercayaan sumber maklum balas, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber maklum balas, dan menggalakkan pencarian maklum balas (Steelman et al., 2004).

Kebolehpercayaan sumber maklum balas melihat kepada tahap kepakaran sumber maklum balas. Ini bermaksud maklum balas daripada (a) seseorang yang telah memerhatikan tingkah laku individu, (b) berkuasa untuk menilai, dan (c) mempunyai motif untuk memberi maklum balas yang boleh dipercayai dikatakan lebih cenderung untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut berbanding dengan sumber maklum balas yang dilihat tidak kompeten dalam menilai tingkah laku kerja (Makiney & Levy, 1998). Seterusnya, Hattie dan Timperly (2007) turut mengatakan maklum balas yang berkualiti harus berfungsi untuk menjawab ketiga-tiga soalan iaitu (a) Apakah matlamat saya? (b) Apakah perkembangan yang sedang diusahakan ke arah matlamat itu? dan (c) Apakah aktiviti yang perlu dilaksanakan untuk mencapai kemajuan yang lebih baik?

Penyampai maklum balas perlu belajar untuk menyampaikan mesej termasuk niat dan sikapnya dalam proses penyampaian maklum balas. Aguinis, Gottfredson, dan Joo (2012) telah menekankan penyampaian maklum balas hendak menggunakan pendekatan yang lebih membina berdasarkan kekuatan pekerja dan bukan kesilapan pekerja. Ini kerana maklum balas menggunakan pendekatan berdasarkan kekuatan pekerja adalah dipercayai akan mewujudkan kesan yang lebih besar ke atas pencapaian pekerja kerana ia membantu individu mencapai sasaran yang ditetapkan. Di samping itu, individu akan berpuas hati dengan maklum balas yang diterima sekiranya maklum balas dilihat berguna kepada mereka (Ilgen & Moore, 1987). Maklum balas membina dalam kajian ini dilihat sebagai kekerapan majikan memberi maklum balas secara positif kepada pengikutnya. Maklum balas secara positif termasuk pujian, galakan, dan dorongan yang dapat meningkatkan potensi pengikut dalam kerjaya mereka.

Di samping itu, maklum balas tidak membina turut dilihat sebagai maklum balas negatif atau maklum balas yang tidak disukai oleh individu. Geddes dan Linnehan (1996) telah mengenal pasti dimensi-dimensi maklum balas positif dan maklum balas negatif sebagai dua konstruk berlainan iaitu (a) tanpa arahan / tanpa pujian (penerima tidak memerlukan arahan atau pujian untuk kemajuannya) dengan (b) terdapat arahan / wujud bimbingan (menerima maklum balas semasa beroperasi) dengan berfokuskan produk. Maklum balas tidak membina mungkin diperlukan untuk mengubah prestasi yang lemah dengan syarat pekerja berprestasi lemah sedar akan jurang yang wujud antara prestasi yang dikehendaki dan prestasi sebenar sekiranya mereka ingin menumpukan masa dan usaha untuk mengurangkan jurang tersebut (Ilgen & Davis, 2000).

Ketersediaan sumber maklum balas dianggap penting dan bernilai untuk membangun pemimpin melalui pengalaman kerja yang mencabar kerana akses kepada maklum balas akan membantu individu untuk menghadapi dan mengatasi pelbagai situasi. Ia turut dianggap sebagai mekanisme untuk memudahkan pembelajaran. Ini dikukuhkan dengan pernyataan Kluger dan DeNisi (1996) di mana akses kepada maklum balas membantu individu untuk meningkatkan kesedaran diri dan mempunyai pemahaman yang lebih tepat terhadap kecekapan dan prestasi diri mereka. Akses kepada pengalaman dan pengetahuan pemimpin boleh diguna secara maksimum dengan menggalakkan pengikutnya mencari maklum balas. William, Miller, Steelman, dan Levy (1999) menegaskan salah satu penentu yang penting kepada kekerapan pekerja mencari maklum balas adalah sejauh mana pemimpin menggalakkan pengikut mendapat maklum balas. Dalam hal ini,

pemimpin perlu sedar akan peranan setiap individu adalah pencari maklum balas yang aktif. Maka, tingkah laku pencarian maklum balas akan menguntungkan individu mahupun organisasi (Yanagizawa, 2008).

### *Kepercayaan Terhadap Pemimpin*

Pemimpin memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi khususnya dalam membina kepercayaan yang merupakan kunci kejayaan organisasi. Menurut Nelson-Jones (2003), kepercayaan merujuk kepada kesanggupan suatu pihak untuk mengambil risiko dengan mempercayai orang lain tanpa mengambil kira kesan yang akan dihadapinya akibat daripada tingkah laku tersebut. Dalam kajian ini, kepercayaan terhadap pemimpin melihat dua dimensi iaitu kepercayaan berpandukan afektif dan kepercayaan berpandukan kognitif.

Kepercayaan berpandukan afektif melihat kepada pengikatan emosi antara individu-individu. Roy, Ingram, dan Morris (2008) menyatakan kepercayaan ini sebagai “daripada hati” berbanding dengan kepercayaan berpandukan kognitif yang dilihat sebagai “daripada kepala”. Kepercayaan berpandukan afektif menimbulkan rasa selamat dan meningkatkan kekuatan hubungan antara individu. Sebaliknya, kepercayaan berpandukan kognitif pula melibatkan kesanggupan pengikut bergantung kepada kebolehpercayaan tingkah laku pemimpin.

Pada peringkat organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin telah dilihat sebagai kepercayaan interpersonal berasaskan interaksi harian antara pekerja dan majikan (Tan & Tan, 2000). Ini turut dijelaskan oleh Sherwood dan DePaolo (2005) di mana kepercayaan terhadap pemimpin dilihat sebagai keadaan psikologi pekerja yang juga termasuk kesanggupannya untuk digunakan oleh pemimpin. Ini bermaksud pekerja menilai keadaan dan sanggup membiarkan dirinya dipergunakan oleh pemimpin dengan harapan hubungan ini memberi keuntungan.

### *Bimbingan Kerja*

Dalam menjalankan reformasi pendidikan pada hari ini untuk menghadapi cabaran dunia pada abad ke-21, organisasi pendidikan perlu memainkan peranan sepenuhnya. Dalam hal ini, pemimpin dalam setiap organisasi pendidikan harus melaksanakan bimbingan kerja dalam kalangan pengikutnya untuk memastikan modal insan yang dibentuk adalah berkualiti sepertimana yang diperlukan oleh pasaran dunia. Cox, Bachkirova, dan Clutterbuck (2010) melihat bimbingan sebagai proses pembangunan manusia yang melibatkan penstrukturan berfokuskan interaksi, dan penggunaan strategi yang sesuai sebagai alat atau teknik untuk menjana perubahan dalam kalangan pekerja demi manfaat pekerja dan pihak berkepentingan diri. Dalam erti kata lain, adalah diharapkan prestasi pekerja dapat ditingkatkan melalui komunikasi dua hala antara pemimpin dan pekerja. Ini dapat dilakukan melalui pilihan alternatif yang dijana melalui proses interaksi bersama sebelum melaksanakan sesuatu tindakan secara bersama. Dalam konteks kajian ini, bimbingan kerja melihat penyaluran maklum balas daripada pemimpin kepada pengikut tentang jangkaan pemimpin dalam prestasi kerja terhadap pengikutnya.

## **PERNYATAAN MASALAH**

Semua tenaga pengajar di politeknik berperanan sebagai pelaksana kurikulum, visi, dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia dalam merealisasikan aspirasi Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara dan Agenda Transformasi Politeknik (ATP) yang ditetapkan. Justeru, setiap lapisan pemimpin dalam politeknik perlu mengambil inisiatif untuk membangunkan potensi pengikutnya dengan mengambil kira cabang psikologi organisasi termasuklah persekitaran maklum balas, kepercayaan terhadap pemimpin, dan amalan bimbingan kerja. Hasrat yang ditetapkan sudah pasti dapat direalisasikan dengan meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan tenaga pengajar. Ini kerana konsep efikasi mempunyai kaitan dengan kekuatan aras kepercayaan individu yang mempengaruhi tingkah lakunya berhubung dengan sesuatu keadaan yang dihadapi (Khalid, Zurida, Shuki, & Ahmad Tajuddin, 2009).

Melihat kepada cabaran yang dilalui oleh para graduan politeknik pada hari ini sangat besar dengan bertambahnya jumlah bilangan graduan IPT setiap tahun. Secara tidak langsung, persaingan yang tinggi telah diwujudkan untuk memperoleh pekerjaan. Walau bagaimanapun, kadar kebolehpasaran graduan politeknik melalui Laporan Pengesanan Graduan Politeknik sepanjang tahun 2012 hanya 76.3 peratus dan pencapaian ini jauh daripada yang disasarkan dalam Petunjuk Kejayaan Utama (KPI) yang ditetapkan dalam ATP Fasa Dua iaitu 85 peratus. Seterusnya, merujuk kepada analisis kebolehppercayaan graduan politeknik pada tahun 2013 turut menunjukkan majoriti politeknik masih belum mencapai KPI yang ditetapkan sama ada dalam bidang teknikal, teknologi maklumat dan komunikasi, serta sastera dan sains sosial. Dalam hal ini, apabila kebolehpasaran graduan semakin menurun, imej politeknik sebagai peneraju TVET di negara ini akan terjejas. Justeru, usaha peningkatan efikasi sendiri dalam kalangan pensyarah politeknik secara berterusan perlu diletak atas pemimpin pertengahan seperti Ketua Program atau Ketua Kursus kerana kumpulan pemimpin ini berinteraksi secara langsung dengan pensyarah yang melaksanakan tugas pengajaran. Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin ke atas bimbingan kerja.

## OBJEKTIF KAJIAN

Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk

- (a) Mengetahui pengaruh persekitaran maklum balas terhadap bimbingan kerja.
- (b) Mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap pemimpin terhadap bimbingan kerja.
- (c) Mengetahui kesan moderasi variabel kepercayaan terhadap pemimpin ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dengan bimbingan kerja.

## METODOLOGI KAJIAN

Bahagian ini menerangkan aspek berikut.

### *Reka Bentuk Kajian*

Cooper dan Schindler (2001) telah menjelaskan reka bentuk kajian sebagai suatu pelan berdasarkan masa, soalan kajian, pemilihan sumber-sumber dan jenis maklumat, kerangka untuk menjelaskan hubungan antara variabel kajian, dan prosedur-prosedur aktiviti kajian. Maka, dalam menjawab soalan-soalan kajian ini, kaedah kuantitatif iaitu tinjauan dengan menggunakan soal selidik telah dipilih. Pemilihan ini selari dengan pandangan Gay, Mills, dan Airasian (2006) bahawa reka bentuk kajian kuantitatif sangat sesuai digunakan bagi populasi yang besar kerana keseragaman fakta dan maklumat dapat diterjemah daripada responden secara sistematik. Malah kaedah ini juga penting untuk memberi gambaran tentang situasi semasa, mengenal pasti hubungan, dan fenomena sebab-akibat (Gay et al., 2006).

### *Populasi dan Persampelan*

James, Joe, dan Chadwick (2011) telah menjelaskan matlamat sesebuah kajian adalah mengumpul data yang mewakili sesuatu populasi. Sehubungan itu, Johnson dan Christensen (2004) turut menjelaskan sampel sebagai kumpulan dari mana maklumat diperolehi manakala populasi merujuk kepada kumpulan yang lebih besar dari mana sampel diperolehi. Populasi kajian terdiri daripada pensyarah-pensyarah Kategori 1 yang disahkan jawatan dan ditempatkan di tiga buah politeknik premier yang telah diiktiraf pada tahun 2010 dan dua buah politeknik dengan penganugerahan Suruhanjaya Persijilan dan Akreditasi Asia Pasifik (APACC). Kelima-lima politeknik ini menjadi penanda aras kepada pencapaian prestasi tinggi proses transformasi pengajian politeknik di negara ini. Berpandukan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 Tahun 2007, pensyarah Kategori 1 menjalankan tugas sebagai tenaga pengajar di politeknik.

Persampelan rawak mudah telah hanya digunakan ke atas pensyarah-pensyarah Kategori 1 yang disahkan jawatan sahaja. Ini bertujuan untuk memastikan pensyarah-pensyarah yang terpilih memahami suasana persekitaran kerja mereka dan betul-betul layak dalam melaksanakan tugas pengajaran mereka. Jumlah populasi pensyarah bagi kelima-lima buah politeknik adalah sebanyak 1985 orang. Justeru, nilai minimum saiz sampel yang diperlukan adalah 322 orang berpandukan formula pengiraan saiz sampel di bawah Krejcie dan Morgan (1970). Menurut Krejcie dan Morgan (1970), jika populasi kajian adalah seramai 2000 orang, maka bilangan sampel yang dikehendaki adalah sebanyak 322 orang. Ini menunjukkan sampel yang terpilih adalah melebihi sampel minimum yang telah dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

### *Profil Responden*

Responden kajian terdiri daripada 411 orang pensyarah dari politeknik. Analisis deskriptif berbentuk frekuensi dan peratus digunakan bagi menerangkan profil responden merangkumi jantina, kelayakan akademik tertinggi, dan pengalaman mengajar.

Jadual 1  
*Profil Responden*

Variabel	Kategori	Kekerapan	Peratus
Jantina	Lelaki	151	36.7
	Perempuan	260	63.3
Kelayakan akademik tertinggi	Sijil	2	0.5
	Diploma	14	3.4
	Sarjana Muda	244	59.4
	Sarjana	145	35.3
	Kedoktoran	6	1.5
Pengalaman Mengajar	1 hingga 9 tahun	213	51.8
	10 hingga 18 tahun	142	34.5
	19 hingga 27 tahun	45	10.9
	28 hingga 36 tahun	12	2.6

### *Instrumen Kajian*

Data dikutip secara keratan-rentas iaitu pengutipan data pada sesuatu masa dengan menggunakan soal selidik (Babbie, 2013). Cohen, Manion, dan Morrison (2008) turut menjelaskan reka bentuk keratan-rentas sesuai digunakan dalam kajian yang melibatkan pengutipan data pelbagai variabel daripada sampel yang besar dan sampel yang bertaburan dari segi geografi. Kajian ini menggunakan soal selidik yang dibina sendiri hasil adaptasi kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji lepas. Soal selidik ini telah dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (3 item) bagi memperoleh data demografi responden, Bahagian B (25 item) bagi mengukur proses maklum balas dalam persekitaran kerja, Bahagian C (10 item) adalah mengenai kepercayaan terhadap pemimpin, dan Bahagian D (3 item) mengenai bimbingan kerja. Bahagian B telah diadaptasi daripada *Feedback Environment Scale* yang dibangunkan oleh Steelman et al. (2004) untuk mendiagnosis proses maklum balas yang berlaku dalam persekitaran organisasi. Selain itu, Bahagian C bertujuan untuk mengukur tingkah laku pemimpin melalui bimbingan kerja dengan mengadaptasikan instrumen yang dibina oleh Heslin, VandaWalle, dan Latham (2006). Bagi tujuan mengukur variabel kepercayaan terhadap pemimpin (Bahagian D), instrumen *Affect- and Cognition-based Trust* daripada McAllister (1995) telah digunakan dalam kajian ini. Pemimpin dalam kajian ini merujuk kepada pemimpin pertengahan dalam organisasi pendidikan iaitu Ketua Program/Ketua Kursus. Soal selidik kajian ini menggunakan skala Likert tujuh mata.

### *Prosedur Pengutipan Data*

Dengan kelulusan daripada Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, dan Pusat Penyelidikan dan Pembangunan Politeknik, Jabatan Pengajian Politeknik, pengutipan data kajian

telah bermula. Sebanyak 600 naskah soal selidik telah diedarkan dan 411 naskah telah dikutip dan diguna pakai dalam kajian dengan kadar pulangan iaitu 68.5 peratus. Semua soalan selidik yang lengkap diisi telah dikutip semula oleh wakil-wakil terpilih atau pegawai bertugas di Unit Penyelidikan dan Inovasi Politeknik masing-masing.

#### Analisis Data

Kajian ini hanya menggunakan analisis data kuantitatif. Dapatan kajian yang dikumpulkan telah dianalisis menggunakan *Statistical Package Social Science* (SPSS). Pada peringkat pertama, analisis deskriptif telah dijalankan untuk mendapat gambaran tentang taburan sampel dan variabel-variabel kajian. Statistik min dan sisihan piawai digunakan untuk memerihalkan variabel-variabel kajian. Statistik kekerapan dan peratus digunakan bagi menggambarkan ciri-ciri demografi pensyarah. Ujian kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* digunakan bagi menentukan reliabiliti instrumen kajian yang digunakan. Berdasarkan dapatan daripada Jadual 2, jelas menunjukkan kebolehpercayaan bagi instrumen kajian ini adalah tinggi dan mantap dengan nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh berada dalam julat 0.72 hingga 0.97. Pada peringkat kedua, analisis inferensi digunakan bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian. Untuk melihat pengaruh persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin ke atas komunikasi bimbingan, kaedah analisis regresi pelbagai telah digunakan. Seterusnya, untuk melihat kesan moderasi kepercayaan terhadap pemimpin ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dan komunikasi bimbingan, kaedah regresi pelbagai berhierarki telah digunakan.

## DAPATAN KAJIAN

### *Dapatan Deskriptif Min, Sisihan Piawai, Kebolehpercayaan, dan Interkorelasi*

Dapatan analisis deskriptif melibatkan min, sisihan piawai, kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha*, dan interkorelasi semua variabel kajian sepertimana dipaparkan dalam Jadual 1. Berdasarkan dapatan daripada Jadual 2, korelasi antara variabel turut menunjukkan semua variabel persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai hubungan yang signifikan dengan bimbingan kerja. Dapatan ini adalah penting untuk mengenal pasti pengaruh kedua-dua variabel persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin ke atas variabel bimbingan kerja.

Jadual 2

*Skor min, sisihan piawai, koefisien Cronbach's Alpha dan korelasi antara variabel*

Variabel	Min	SP	AC	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Kebolehpercayaan sumber maklum balas	5.70	0.83	.90								
2 Kualiti maklum balas	5.67	0.83	.91	.84*							
3 Penyampaian maklum balas	5.37	0.98	.77	.58*	.58*						
4 Ketersediaan sumber maklum balas	5.31	1.00	.72	.56*	.59*	.75*					
5 Maklum balas membina	5.17	1.00	.91	.56*	.61*	.44*	.51*				
6 Menggalakkan pencarian maklum balas	5.27	1.08	.88	.57*	.58*	.41*	.50*	.74*			
7 Bimbingan kerja	4.89	1.21	.97	.54*	.55*	.36*	.43*	.54*	.60*		
8 Kepercayaan berpandukan afektif	5.41	0.79	.82	.54*	.53*	.45*	.41*	.52*	.49*	.50*	
9 Kepercayaan berpandukan kognitif	5.15	1.08	.93	.61*	.58*	.53*	.57*	.61*	.62*	.62*	.62*

Nota. SP-Sisihan Piawai, AC-Alpha Cronbach

\* Signifikan pada aras  $p < .01$

*Kesan Individu terhadap Bimbingan Kerja*

Dalam fasa ini, penyelidik telah mengenal pasti kesan setiap variabel persekitaran maklum balas dan kepercayaan ke atas pemimpin terhadap variabel bimbingan kerja. Ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan yang disumbangkan oleh setiap dimensi persekitaran maklum balas dan kepercayaan ke atas pemimpin terhadap variabel bimbingan kerja. Jumlah sumbangan individu oleh setiap variabel tersebut dapat dirujuk kepada anggaran relatif magnitud koefisien regresi yang distandardkan sepertimana dalam Jadual 3.

Jadual 3

*Koefisien standardized regresi persekitaran maklum balas dan kepercayaan ke atas pemimpin terhadap variabel bimbingan kerja*

<b>Dimensi Persekitaran Maklum Balas</b>	
Kebolehpercayaan sumber maklum balas	-
Kualiti maklum balas	-
Penyampaian maklum balas	-
Ketersediaan sumber maklum balas	-
Maklum balas membina	-
Menggalakkan pencarian maklum balas	.34*
<b>Dimensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin</b>	
Kepercayaan berpandukan afektif	.26*
Kepercayaan berpandukan kognitif	.43*

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Dapatan daripada Jadual 3 menunjukkan hanya dimensi persekitaran maklum balas iaitu menggalakkan pencarian maklum balas ( $\beta = .34$ ,  $p < .05$ ) mempunyai kesan positif yang signifikan ke atas bimbingan kerja. Manakala kedua-dua dimensi kepercayaan terhadap pemimpin iaitu kepercayaan berpandukan afektif ( $\beta = .26$ ,  $p < .05$ ) dan kepercayaan berpandukan kognitif ( $\beta = .43$ ,  $p < .05$ ) masing-masing didapati mempunyai kesan langsung ke atas bimbingan kerja. Dapatan ini menjelaskan organisasi pendidikan yang mempunyai amalan menggalakkan pencarian maklum balas dalam kalangan pengikutnya turut meningkatkan keberkesanan bimbingan kerja yang dilaksanakan. Malah bimbingan kerja juga turut meningkat apabila kepercayaan terhadap pemimpin secara afektif dan kognitif adalah tinggi.

*Kesan Moderasi Kepercayaan Ke Atas Pemimpin Terhadap Hubungan Antara Persekitaran Maklum Balas dengan Bimbingan Kerja*

Kesan moderasi variabel kepercayaan terhadap pemimpin telah dianalisis dengan mengenal pasti perubahan nilai  $R^2$  yang disumbangkan oleh interaksi variabel persekitaran maklum balas x kepercayaan terhadap pemimpin apabila ditambah dalam peringkat akhir prosedur regresi berhierarki. Jika bentuk interaksi yang ditambah pada prosedur analisis regresi ini menghasilkan perubahan  $R^2$  yang signifikan, maka variabel kepercayaan terhadap pemimpin itu boleh dilabel sebagai moderator bagi hubungan antara persekitaran maklum balas dengan variabel bimbingan kerja. Hasil analisis kesan moderasi kepercayaan terhadap pemimpin antara persekitaran maklum balas dengan variabel bimbingan kerja diipaparkan dalam Jadual 4. Nilai-nilai yang dilaporkan dalam jadual ini adalah nilai pemberatan *standardized regression* (Beta) bagi variabel interaksi kepercayaan terhadap pemimpin x persekitaran maklum balas yang signifikan sahaja.

Dapatan daripada Jadual 4 melaporkan daripada 12 kemungkinan kesan interaksi yang dikaji, hanya dua kesan moderasi yang signifikan sahaja diperolehi. Seterusnya, bentuk moderasi yang wujud dalam kajian ini adalah *enhancer*. Variabel kepercayaan terhadap pemimpin berpandukan kognitif mempunyai kesan langsung yang lebih tinggi daripada kepercayaan berpandukan afektif. Dapatan kajian turut mendapati kepercayaan berpandukan afektif dan kepercayaan berpandukan kognitif bertindak sebagai moderator *enhancer* bagi hubungan antara menggalakkan pencarian maklum balas dengan bimbingan kerja. Ini bermaksud kepercayaan terhadap pemimpin mampu meningkatkan kesan persekitaran maklum balas terhadap bimbingan kerja. Sehubungan itu, dapatan turut mendapati

kepercayaan terhadap pemimpin berpandukan kognitif berupaya meningkatkan kesan persekitaran maklum balas terhadap bimbingan kerja berbanding dengan kepercayaan terhadap pemimpin berpandukan afektif.

Jadual 4

*Ringkasan analisis moderated regression of the moderating effects, kepercayaan terhadap pemimpin ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dengan bimbingan kerja*

Persekitaran Maklum Balas	Bimbingan Kerja
Kebolehppercayaan sumber maklum balas	
• Kepercayaan berpandukan afektif	-
• Kepercayaan berpandukan kognitif	-
Kualiti maklum balas	
• Kepercayaan berpandukan afektif	-
• Kepercayaan berpandukan kognitif	-
Penyampaian maklum balas	
• Kepercayaan berpandukan afektif	-
• Kepercayaan berpandukan kognitif	-
Ketersediaan sumber maklum balas	
• Kepercayaan berpandukan afektif	-
• Kepercayaan berpandukan kognitif	-
Maklum balas membina	
• Kepercayaan berpandukan afektif	-
• Kepercayaan berpandukan kognitif	-
Menggalakkan pencarian maklum balas	
• Kepercayaan berpandukan afektif	.19* (E)
• Kepercayaan berpandukan kognitif	.34* (E)

*Nota.* E – Moderator Enhancer

\* Signifikan pada aras  $p < .05$

## PERBINCANGAN

Persekitaran maklum balas didapati mempunyai pengaruh terhadap bimbingan kerja. Hal ini menunjukkan keberkesanan bimbingan kerja yang diwujudkan antara pemimpin dan pengikut bergantung kepada maklum balas yang disampaikan dalam persekitaran kerja yang dibentuk oleh setiap pemimpin. McDowall dan Millward (2010) telah mendapati peningkatan prestasi lebih ketara di mana maklum balas disusuli melalui bimbingan selepas menetapkan matlamat. Ini bermaksud melalui bimbingan kerja, pekerja akan dipantau dan dibimbing untuk mencapai matlamat kerja berdasarkan jangkaan pemimpin dan organisasi. Ini dijelaskan dengan pernyataan Folkman (2006) di mana bimbingan membantu individu menerima maklum balas khususnya apabila wujud jurang antara cara pekerja melihat diri mereka dan cara orang lain melihat tingkah laku pekerja. Di samping itu, maklum balas berkesan membantu pekerja membezakan apa yang penting dengan apa yang segera (McCarthy & Ahrens, 2011). Oleh itu, maklum balas yang disampaikan oleh majikan perlu diterima dan digunakan oleh pekerja dengan efektif sepanjang proses pertukaran maklum balas. Ini turut bergantung kepada sejauh mana pemimpin menggalakkan pengikutnya mencari maklum balas dan menyediakan sokongan untuk menggunakan maklum balas yang disampaikan sepertimana yang ditekankan oleh London dan Smither (2002).

Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin turut didapati mempunyai pengaruh ke atas bimbingan kerja. Bimbingan kerja yang berkesan memerlukan hubungan pemimpin-pengikut secara dua hala agar proses pertukaran maklum balas berlaku dengan efektif. Maka, pemimpin perlu menjaga dan mengekalkan kepercayaan mereka dalam kalangan pengikut melalui tingkah laku pemimpin (Bennis, 2002). Ini kerana pengikut akan menilai dan bertindak atas persepsi kepercayaan keseluruhan dalam kalangan pemimpin (Sparks, 2000). Dalam erti kata lain, kesediaan pengikut untuk menerima dan mengguna pakai maklum balas daripada pemimpin dalam proses bimbingan kerja adalah berbeza-



beza. Ini turut disokong dengan pendapat Vancouver dan Morrison (1995) di mana individu lebih cenderung mendapatkan maklum balas daripada sumber di mana mereka melihat sumber itu boleh dipercayai, mempunyai hubungan yang baik, memiliki kredibiliti yang tinggi, dan senang diakses. Dapatan kajian ini turut menunjukkan kepercayaan terhadap pemimpin bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan bimbingan kerja. Dapatan ini menjelaskan persekitaran kerja yang menekankan pertukaran maklum balas membina untuk memberi kesan positif kepada bimbingan kerja dalam meningkatkan prestasi kerja melalui penerapan elemen kepercayaan terhadap pemimpin yang tinggi.

## IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini boleh dijadikan garis panduan dan rujukan kepada pelbagai pihak khususnya Jabatan Pengajian Politeknik dalam merangka garis panduan pelaksanaan bimbingan kerja di politeknik dengan mengambil kira elemen-elemen organisasi psikologi dalam meningkatkan efikasi sendiri pengajaran. Adalah menjadi tanggungjawab pengurusan tinggi dalam memberi sokongan psikologi kepada tenaga pengajar dalam organisasi pendidikan untuk memastikan graduan politeknik yang dilahirkan lebih berkualiti. Seterusnya, dapatan kajian ini menjurus kepada implikasi terhadap keberkesanan bimbingan kerja khususnya antara pemimpin pertengahan dan pengikut dalam organisasi pendidikan di Malaysia khususnya. Dalam melaksanakan bimbingan kerja antara pemimpin dan pengikut, organisasi pendidikan harus menekankan sokongan penyaluran maklum balas dan menerapkan kepercayaan terhadap pemimpin khususnya dalam kalangan pengikut di tempat kerja. Gregory dan Levy (2010) telah menjelaskan kepercayaan pekerja akan menentukan persepsi mereka terhadap bimbingan kerja antara majikan dan pekerja. Ini disokong dengan kajian-kajian lepas oleh Gyllensten dan Palmer (2007) serta Ting dan Riddle (2006) yang membincangkan kepentingan kepercayaan terhadap bimbingan yang efektif dan hubungan bimbingan yang diwujudkan. Oleh demikian, pemimpin dalam organisasi pendidikan khususnya pemimpin pertengahan harus mempunyai dan mengamalkan sikap terbuka dalam melaksanakan komunikasi bimbingan dalam kalangan pengikutnya.

## KESIMPULAN

Keputusan kajian ini telah menunjukkan terdapat pengaruh persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin ke atas bimbingan kerja. Selain itu kepercayaan terhadap pemimpin turut didapati mempunyai kesan moderator ke atas hubungan persekitaran maklum balas dan bimbingan kerja. Oleh itu, pemimpin organisasi pendidikan harus mewujudkan persekitaran maklum balas yang menggalakkan pencarian maklum balas dalam kalangan pengikutnya bagi meningkatkan prestasi kerja. Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin perlu diterapkan sepanjang proses pertukaran maklum balas dalam membentuk bimbingan kerja secara efektif.

Sebagai cadangan kepada kajian akan datang, pengkaji berharap agar kajian lanjutan dapat dilakukan secara komprehensif ke atas sumbangan persekitaran maklum balas dan kepercayaan terhadap pemimpin berhubung dengan komunikasi bimbingan. Selain itu, diharapkan dapatan kajian ini boleh dijadikan garis panduan dan rujukan kepada pihak pengurusan khususnya Jabatan Pengajian Politeknik untuk merancang dan melaksanakan bimbingan kerja dengan mengambil kira elemen-elemen organisasi psikologi. Tindakan ini akan dapat membantu tenaga pengajar dalam meningkatkan keupayaan mereka menghasilkan modal insan berkualiti. Di samping itu, soal selidik yang lebih baik dan sesuai dengan konteks Malaysia boleh dibina untuk mengkaji keberkesanan persekitaran maklum balas dalam organisasi pendidikan.

## RUJUKAN

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional.

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research*. (13th ed.). Wadsworth, Belmont.
- Bennis, W. (2002). Becoming a tomorrow leader. In L. Spears (Ed.), *Focus on leadership: Servant-Leadership for the twenty-first century* (pp. 101-109). New York: Wiley.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Research methods in education*. (6th ed.). Routledge, New York.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). *Business research methods* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Folkman, J. (2006). Coaching others to accept feedback, in M. Goldsmit & L. Lyons. *Coaching for leadership*, pp. 71-76. Wiley Hoboken, NJ.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Geddes, D., & Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly*, 44(3), 326-344.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109-123.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Heslin, P. A., VandeWalle, D., & Latham, G. F. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Ilgen, D. R., & Davis, C. A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 550-565.
- Ilgen, D. R., & Moore, C. F. (1987). Types and choices of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 401-406.
- James, E. B., Joe, W. K., & Chadwick, C. H. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Informational Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2013). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

- Khalid Johari, Zurida Ismail, Shuki Osman, & Ahmad Tajuddin Othman. (2009). Pengaruh jenis latihan guru dan pengalaman mengajar terhadap efikasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(2), 3-14.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 255-284.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Levin, S. L. (1999). Development of an instrument to measure organizational trust. *Dissertation Abstracts International*, UMI No. 9920326.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-101.
- Makiney, J. D., & Levy, P. E. (1998). The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(3), 212-228.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- McCarthy, G., & Ahrens, J. (2011). Challenges of the coaching manager. *25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2011)* (pp. 1-1). New Zealand: Anzam.
- McDowall, A., & Millward, L. (2010). Feeding back, feeding forward and setting goal. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.), *The coaching relationship: Putting people first* (pp. 55-78). Hove: Routledge.
- Mukherjee, S. (2012). Does coaching transform coaches? A case study of internal coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 76-87
- Nelson-Jones, R. (2003). *Practical counseling and helping skills*. London: Sage Publications Ltd.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Roy, C., Ingram, P., & Morris, M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.
- Sherwood, L., & DePaolo, C. A. (2005). Task and relationship-oriented trust in leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 65-81.
- Sparks, L. (2000). Exploring trust: A dynamic and multidimensional model of interpersonal trust development in a task setting. *Dissertation Abstracts International*, 3059879.

- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*(1), 165-184.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs, 126*, 241-260.
- Ting, S., & Riddle, D. (2006). A framework for leadership development coaching. In S. Ting, & P. Scisco (Eds.), *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*, pp. 34-62. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62*, 276-285.
- Whitaker, B., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance, 25*(2), 159-178.
- Williams, J. R., Miller, C., Steelman, L. A., & Levy, P. E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 969-976.
- Yanagizawa, S. (2008). Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and leaving. *Japanese Psychological Research, 50*(3), 137-144.
- Yu, L. (2007). The benefits of a coaching culture. *MIT Sloan Management Review, 48*, 6.