

PEMBINAAN INSTRUMEN MAKLUM BALAS 360⁰ MARA

Dr. Mumtaz Begam Abdul Kadir
Kolej Profesional MARA Bandar Melaka

Dr. Hamzan Omar
MRSM Tun Abdul Razak

Dr. Saaidah Abdul Rahman
Kolej MARA Banting

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk membina Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA. Konstruk dan elemen di dalam instrumen ini diadaptasi daripada instrumen barat seperti Leadership Practice Inventory (LPI), Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), Leadership Multi Factor Questionnaire (LMFQ), dan Leadership Competency Framework (Glasgow City Council). Instrumen ini mengandungi 3 konstruk utama, 12 elemen dan 54 item. Konstruk dan elemen yang terkandung dalam instrumen ini ialah Kualiti Peribadi (Kepercayaan Kendiri, Perasaan Kesepunyaan, Pengurusan Kendiri dan integriti); Hala tuju (Berpandangan Jauh, Keanjalan Intelektual, Jaringan hubungan dan Penghasilan Kerja); dan Perkhidmatan Yang Di Beri (Memimpin Perubahan, Pengupayaan, Berkerja Secara Efektif dan Keberkesanan Organisasi). Kebolehpercayaan instrumen ini diukur dengan nilai Cronbach Alpha: 0.98. Selain itu pengkaji turut membuat analisis faktor untuk melihat kesahan instrumen. Hasil analisis faktor menunjukkan factor loading antara 0.516 hingga 0.782. Berdasarkan pendapat Hair et al (2006) nilai factor loading yang dimiliki instrumen ini mempunyai nilai kesahan yang tinggi.

PENGENALAN

Pelaksanaan pemilihan kepemimpinan di sesebuah organisasi berhadapan dengan pelbagai situasi dan isu bagi memilih pemimpin yang berkebolehan. Penilaian prestasi yang berkesan adalah perlu bagi menjamin kedua belah pihak iaitu pekerja dan majikan memperoleh faedah optimum. Selain itu, penilaian prestasi yang berkesan akan

menggalakkan pekerja untuk memberi sumbangan sebaik mungkin dan meningkatkan inisiatif untuk pencapaian matlamat organisasi dan individu pekerja itu sendiri.

Di dalam usaha memenuhi wawasan “MARA *the way forward*” (MARA 2009), kepimpinan Majlis Amanah Rakyat mestilah terdiri daripada individu yang boleh membawa MARA ke persada dunia global. Sehubungan itu, Bahagian Sumber Manusia MARA telah membuat penambahbaikan kaedah kenaikan pangkat staf gred 41 ke atas ke sistem penilaian baru. Penilaian baru yang digunakan untuk tujuan kenaikan pangkat ini melibatkan *Mara Assessment Centre* berasaskan pengukuran 3C (*Capability, Capacity and Character Evaluation*) dan maklum balas 360° melalui Instrumen Maklum balas 360° MARA.

PERNYATAAN PERMASALAH

Secara tradisinya proses kenaikan pangkat berdasarkan 3 kriteria iaitu Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT), Laporan Penilaian Prestasi Khas (LNPK), Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) dan temuduga. Ketiga-tiga penilaian ini adalah subjektif dan terlalu bergantung kepada persepsi dan pendapat seorang individu yang biasanya terdiri daripada ketua. Penilaian prestasi tahunan, contohnya, merupakan salah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan banyak menimbulkan masalah kepada organisasi (Ab. Aziz, 2007). Menurut Fletcher dan Williams, (1986), 80% organisasi yang menggunakan sistem penilaian secara formal menyatakan rasa ketidakpuasan hati terhadap pelaksanaannya. Rasa ketidakpuasan hati ini, bukan sahaja oleh individu yang dinilai tetapi juga dari pihak pentadbiran yang mengendalikan program penilaian tersebut.

Salah satu rasional pengenalan sistem penilaian baru ini adalah bertujuan untuk mengatasi kelemahan kaedah temuduga yang digunakan sebelum ini. Kaedah temuduga didapati kurang berkesan disebabkan beberapa kelemahan seperti latar belakang panel yang berbeza, soalan tidak menepati dengan spesifikasi kerja, calon tidak dapat menyuarakan kebolehan dan pengalamannya yang sebenar, selain kos dan masa yang terhad (Ab. Aziz, 2007). Malah Jabatan Perkhidmatan Awam sendiri dan agensi-agensi seperti Khazanah Nasional, Malaysian Palm Oil Board (MPOB) dan Rubber Industry

Smallholders Development Authority (RISDA) telah membuat penambahbaikan kaedah pemilihan di samping menggunakan kaedah temuduga.

Dalam hal ini pihak Majlis Amanah Rakyat (MARA) telah mengambil langkah yang proaktif dengan memperkenalkan sistem penilaian kenaikan pangkat yang baru di mana proses kenaikan pangkat bukan sahaja melibatkan faktor Kekananan, LNPT dan LNPK, PTK tetapi juga Maklum balas 360^o MARA. Maklum balas 360^o MARA adalah kaedah yang digunakan untuk mendapat maklumat tentang seorang pegawai yang akan dinaikkan pangkat daripada ketua, rakan sekerja, subordinat dan sendiri. Instrumen ini akan memberi maklumat yang lebih menyeluruh terhadap seorang pegawai yang dinilai dan bukan hanya dari pegawai penilai sahaja.

Penggunaan maklum balas 360^o telah mula di praktikkan secara meluas semenjak awal 80an lagi di organisasi kerajaan dan swasta (Turkel, 2008). Namun, ia masih belum digunakan oleh MARA sebagai satu alat pengukuran prestasi secara rasmi. Selaras dengan itu pihak pengurusan MARA berpendapat adalah penting untuk memasukkan maklum balas 360^o sebagai salah satu kriteria yang digunakan dalam membuat penilaian untuk tujuan kenaikan pangkat. Pada ketika ini masih tidak wujud satu instrumen maklum balas 360^o yang boleh digunakan untuk tujuan kenaikan pangkat pegawai-pegawai MARA. Di atas rasa keperluan tersebut, satu pasukan petugas ditubuhkan pada bulan Januari 2010 untuk membina Instrumen Maklum balas 360^o MARA.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Membina konstruk dan elemen model Instrumen Maklum balas 360^o MARA
2. Mengukur tahap kebolehpercayaan Instrumen Maklum balas 360^o MARA
3. Mengukur tahap kesahan Instrumen Maklum balas 360^o MARA

Di akhir kajian, diharapkan akan terbentuk satu Instrumen maklum balas 360^o MARA yang mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi untuk digunakan oleh warga kerja MARA.

KAJIAN LITERATUR

Pemimpin dalam organisasi boleh mengamalkan pelbagai gaya kepemimpinan (Mumtaz, 2010). Gaya kepemimpinan boleh dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Antara faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang individu ialah personaliti dan tret tingkah laku (Rampersad, 2001), situasi (Blanchard, 2001) dan faktor multi-dimensi yang terdiri daripada faktor keberkesanan, moral dan masa (Vadim, 2005). Selain itu terdapat juga teori kepemimpinan yang menghubungkan keupayaan seseorang pemimpin membuat transformasi dengan cara memotivasikan pengikutnya untuk melakukan tanggungjawab mereka melangkaui sasaran yang telah ditetapkannya (Burns, 1997). Terdapat juga teori kepemimpinan yang berlandaskan agama seperti teori kepemimpinan Islam (Syed Azaudhin, 2005). Hal ini selari dengan pendapat (Ainon, 2005) yang menyatakan seorang pemimpin memerlukan kecekapan kepemimpinan untuk mengamalkan stail yang bersesuaian dengan subordinat mereka. Namun demikian, kepelbagaian teori kepemimpinan mempunyai matlamat yang hendak dicapai iaitu meningkatkan keberkesanan dan mengoptimumkan produktiviti organisasi.

Pemimpin Berkesan

Untuk menjadi pemimpin yang berkesan, seseorang individu itu perlu mempunyai kualiti peribadi tertentu. Antaranya adalah kekuatan personaliti, bertanggungjawab dan keberanian dalaman bagi memartabatkan organisasi mereka. Menurut Crosby (1979) kemahiran kepemimpinan mengambil kira kemahiran seperti mendengar, bekerjasama, menolong, mengagihkan, mencipta, mengimplementasikan, pembelajaran, menunjuk arah, mengikut dan berempati. Pemimpin mesti boleh berkomunikasi dengan berkesan supaya arahan yang diberikan dapat difahami dan diikuti. Selain itu, seorang pemimpin juga mesti menunjukkan hala tuju organisasi dengan menyatakan objektif yang jelas, menterjemahkan objektif kepada strategi yang boleh diukur dan memberi komitmen yang tinggi. Seorang ketua dan pekerja juga mesti saling menghormati antara satu sama lain (Imai, 1986). Menurut Zeithmal et al. (1990) ciri penting pemimpin perkhidmatan adalah (i) mempunyai visi perkhidmatan (ii) mempunyai standard tinggi (iii) mempraktikkan stail pemimpin yang turun ke padang (*In- the- field leadership style*) dan (iv) mempunyai Integriti.

Manakala menurut Schein (1999) pula, seorang pemimpin perlu memahami nilai peribadi pengikut supaya dapat memberi peluang kepadanya membentuk budaya organisasi. Kajian Fernandez (2002), yang menggunakan inventori Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) mendapati terdapat empat jenis kumpulan pemimpin: i. Pemimpin Strategi (*The Strategist*) iaitu merujuk pemimpin yang menggerakkan orang bawahannya dengan kuasa, pengiktirafan dan keseronokan; ii. Penganalisis (*The Analyst*) iaitu pemimpin yang mengawal sumber, kestabilan dan ramalan; iii. Mentor (*The Mentor*) iaitu pemimpin yang mempunyai nilai dan membantu pekerja mencapai standard yang tinggi; v. Penginovasi (*The innovator*) iaitu pemimpin mempunyai pengetahuan dan imaginasi yang tinggi, membentuk persekitaran yang kondusif, mempunyai kemahiran interpersonal yang bijak, gigih dan bersemangat. Manakala Sulaiman (2005) berpendapat seseorang pemimpin perlu mempunyai ciri cepat, tepat, bermutu dan bertingkah laku konsisten dalam pelbagai segi. Kajian oleh Kouzes dan Posner (1997) ke atas pemimpin perniagaan dan pemimpin kerajaan di Amerika, Mexico, Eropah, Asia dan Australia menunjukkan ciri peribadi kepemimpinan yang dikagumi adalah kejujuran (88%), berwawasan (75%), berinspirasi (68%) dan kompeten (63%). Dapatan kajian ini menunjukkan kejujuran telah diletakkan sebagai peribadi kepemimpinan yang paling utama.

Dalam konteks kepimpinan Islam pula, seseorang itu mesti memenuhi dua kriteria iaitu seorang yang memerintah dengan hak yang diberikan oleh Allah (Seorang yang patuh kepada perintah Allah dan Rasul-Nya) dan seorang yang dihormati dan disebabkan penghormatan ini dia menjadi popular (Syed Azauddin, 2005). Hal ini selari dengan Firman Allah S.W.T dalam surah An-Nisaa' 4:59 yang bermaksud :

'Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasullah dan kepada 'Uli'l-Amri' (orang-orang yang berkuasa) daripada kalangan kamu. Kemudian jika kamu membantah-bantah (berselisihan) dalam sesuatu perkara, maka hendaklah kamu mengembalikannya kepada (Kitab) Allah (Al-Quran) dan (Sunah) Rasul-Nya -jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari akhirat. Yang demikian adalah lebih baik (bagi kamu), dan lebih elok pula kesudahannya'
(Tafsir pimpinan Ar-Rahman)

Menurut Syed Azaudhin (2005) lagi ciri yang perlu ada pada seorang pemimpin ialah: i. Komitmen; ii. Kemampuan untuk memulakan perubahan; iii. Mempunyai visi; iv. Menetapkan hala tuju; v. Memiliki kecerdasan emosi (*Emotional Intelligence*); vi. Mempunyai integriti dan kepercayaan (*Trust*); vii. Berorientasikan tindakan dan tabah; viii. Kebolehan untuk membentuk jaringan perhubungan; dan xi. Menunjukkan penghargaan. Oleh hal yang demikian, Syed Azaudhin (2005) mencadangkan latihan kepemimpinan diberikan kepada bakal pemimpin yang berpotensi.

Penilaian Prestasi

Menurut Ab. Aziz (2007), aspek yang diambil kira dalam sesuatu penilaian oleh sesebuah organisasi ialah hasil kerja individu, tingkah laku, sikap, berkeyakinan, ketepatan/kejituan dan kerjasama dan pengetahuan kerja. Aspek-aspek penilaian yang dicadangkan oleh Ab. Aziz (2007), turut selari dengan aspek penilaian yang terdapat dalam Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang telah pun dijalankan bermula 2002 bagi menggantikan Sistem Saraan pada tahun 1992. Antara aspek yang dinilai dalam (SSM) ialah; aktiviti dan sumbangan, kualiti kerja, pengetahuan dan kompetensi, penilaian sahsiah dan kerja kumpulan dan kerjasama. Walaupun sistem ini telah dijalankan hampir 8 tahun, tetapi masih wujud kelemahan dalam pelaksanaannya.

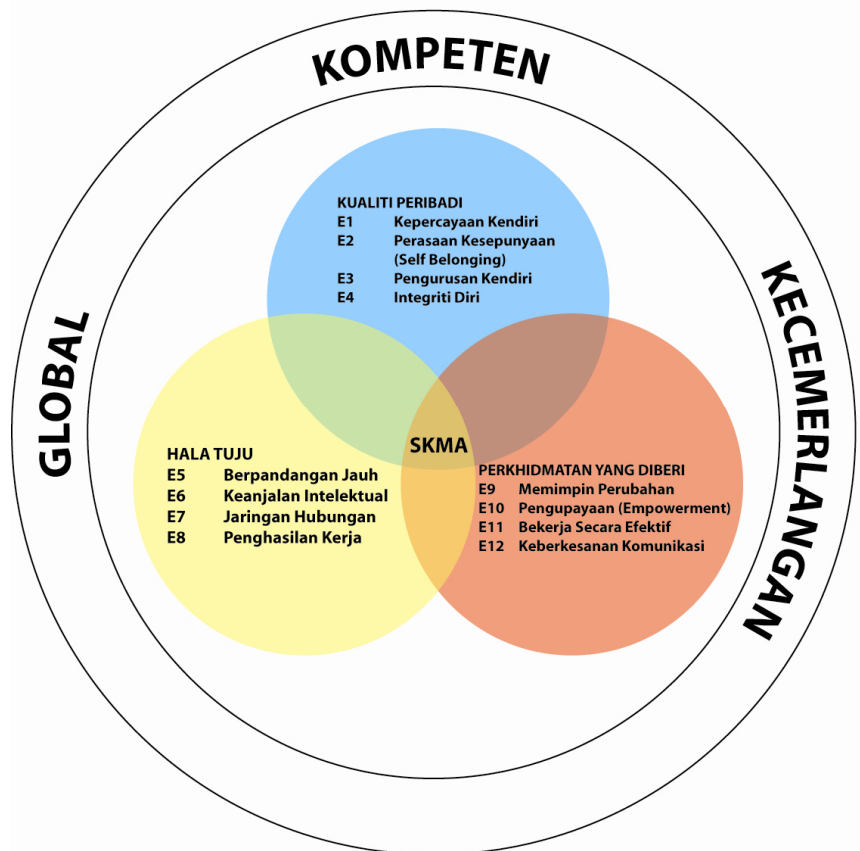
Menurut Fried dan Tiegs (1995), Prussia, Anderson dan Manz (1998) dan Anderson, Ferguson dan Smith (1994), pengalaman penilai, latihan dan kemahiran kerja yang tinggi adalah faktor penting yang menyumbang kepada wujudnya sistem penilaian prestasi yang mantap dan dapat diterima umum oleh majoriti pekerja dalam organisasi. Manakala Sulsky dan Day (1992) dan Schoenfeld (1994) mendapati latihan yang diterima oleh pegawai penilai prestasi mempengaruhi tahap ketepatan penilaian prestasi yang dijalankan.

Berdasarkan kajian Rusli, Azman dan Wan Khairuzzaman (2003), 38% kumpulan pekerja yang dinilai tidak berpuas hati dengan tahap penglibatan mereka dalam penentuan objektif dan sasaran kerja. Selain itu 34.9% tidak berpuas hati dengan cara penilaian berterusan yang digunakan. Manakala kajian Siti Alia (2005), pula mendapati terdapat

perkaitan signifikan yang bersifat sederhana kuat antara penilai dengan prestasi kerja.

KERANGKA KONSEPTUAL MODEL KOMPETENSI MARA

MODEL STANDARD KOMPETENSI MARA (SKMA)



Adaptasi daripada Bennis (2003); Linkage (2003) dan Bolden et al. (2003)

Model kerangka konseptual yang dibina berasaskan model *High Impact Leadership* yang dikemukakan oleh Bennis (2003); dan Model Leadership Competency (Bolden, et al 2003). Model High Impact leadership menggabungkan tiga domain kepemimpinan iaitu kemahiran kepemimpinan, kompetensi kepemimpinan dan tanggungjawab kepemimpinan (Linkage, 2003). Domain kompetensi kepemimpinan terdiri dari hala tuju, kecerdasan emosi, pengaruh, pemikiran konseptual

dan pemikiran sistematik. Domain kemahiran kepemimpinan pula terdiri dari elemen pengurusan perubahan, mentor, komunikasi, perundingan dan menyelesaikan masalah. Seterusnya, tanggungjawab kepemimpinan terdiri dari elemen penghasilan keputusan, penghasilan visi, penghasilan organisasi, mencipta masa depan dan mencipta pengetahuan untuk masa hadapan. Didalam Model leadership Competency, kompetensi di bahagikan kepada tiga iaitu kompetensi teras, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi profesional (Bolden et al. 2003).

Bagi Model maklum balas 360° MARA ini tiga komponen utama iaitu tugas, individu dan pasukan yang diberikan di dalam Action-Centred Leadership Model (Adair, 1973) telah digunakan. Domain yang terangkum di dalam domain individu di dalam model ini dikenali kualiti peribadi, domain tugas pula dikenali hala tuju dan domain pasukan adalah perkhidmatan yang diberikan di dalam model kajian ini. Kualiti peribadi terdiri daripada lima elemen iaitu kepercayaan sendiri, perasaan kesepunyaan, pengurusan sendiri dan integriti diri (Goleman, 1995). Komponen hala tuju pula diadaptasi daripada elemen-elemen yang terdapat dalam High Impact Model iaitu berpandangan jauh, keanjalan intelektual, jaringan hubungan dan penghasilan kerja (Bennis, 2003). Komponen perkhidmatan yang diberi mempunyai empat elemen iaitu memimpin perubahan, pengupayaan, bekerja secara efektif dan keberkesanan komunikasi (Bolden, 2003).

PERKEMBANGAN PEMBINAAN INSTRUMEN MAKLUMBALAS 360° MARA

Selepas mengenal pasti apakah kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin MARA, pasukan petugas membina model kompetensi MARA berdasarkan teori kepimpinan. Penentuan atribut pemimpin yang berkesan berdasarkan pengintegrasian konsep pemimpin kredibel oleh Kauzes dan Posner (2002), teori kepimpinan transformasi oleh Bass and Avolio (1994) dan teori kepimpinan kompleksiti oleh Kotte (1996), kecerdasan emosi (Goleman, 1996) dan teori kognitif sosial oleh Bandura (1986). Instrumen Maklum balas 360° MARA dibina berdasarkan model kompetensi kepimpinan MARA yang telah dibentuk. Selain itu, konstruk dan elemen di dalam instrumen ini diadaptasi dari instrumen barat seperti Leadership Practice Instrument (LPI), Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), Leadership Multi Factor

Questionnaire (LMFQ), dan Leadership Competency Framework (Glasgow City Council). Berdasarkan model kompetensi MARA yang terdiri daripada 3 konstruk utama dan 12 elemen dengan 160 item telah dibina. Jawatankuasa pembina instrumen telah mengubahsuaikan beberapa instrumen maklum balas 360⁰ yang telah sedia ada disamping menjadikan rujukan (Glasgow City Council).

Item-item yang telah dibina dimurnikan oleh panel pembinaan instrumen, di mana item-item yang mengelirukan dan tidak menepati konstruk dikeluarkan. Semakan tatabahasa oleh guru Bahasa Melayu yang telah mengajar lebih daripada 14 tahun di MRSM dilakukan. Hasilnya hanya 124 item yang dikekalkan bagi tujuan kajian rintis. Langkah terakhir dalam pembinaan item melibatkan pengujian item melalui kajian rintis bagi melihat kebolehbacaan, kejelasan dan ketepatan item.

Hasil daripada pemurniaan tersebut, Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA mengandungi dua bahagian. Bahagian A mengandungi maklumat peribadi pegawai yang dinilai dan pegawai penilai. Bahagian B mengandungi 54 item Maklumbalas 360⁰MARA yang mengukur 3 konstruk kompetensi utama. Setiap pernyataan kompetensi disusuli oleh skala likert 5 mata iaitu "1" mewakili "sangat tidak setuju", "2" mewakili "tidak setuju", "3" mewakili "kurang setuju", "4" mewakili "setuju" dan "5" mewakili "sangat setuju".

KAJIAN RINTIS

Kajian rintis telah dilakukan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang telah dihasilkan. Soal selidik yang mengandungi draf pertama Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA diedarkan kepada 100 responden yang dipilih secara persampelan rawak mudah dalam warga kerja di ibu pejabat MARA.

Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Kebolehpercayaan dikaitkan dengan darjah konsistensi antara dua ukuran bagi perkara yang sama (Cresswell & Plano, 2007). Kebolehpercayaan juga merupakan darjah yang menunjukkan pengukuran yang dijalankan adalah bebas daripada kesilapan dan seterusnya menghasilkan keputusan yang konsisten. Pendekatan yang

digunakan untuk mengukur koefisien kebolehpercayaan item-item dalam instrumen adalah ketekalan dalaman (*internal consistency*). Teknik menganggarkan ketekalan dalaman yang digunakan dalam kajian rintis ini adalah *Cronbach Alpha* di mana ia digunakan untuk semua 154 item secara keseluruhan dan bagi setiap elemen kompetensi. Nilai pekali *Alpha* yang menghampiri 1.00 menandakan item dalam skala itu mengukur perkara yang sama dan menunjukkan item tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Menurut Mohd Majid Konting (2005), nilai 0.6 adalah indeks kebolehpercayaan yang paling minimum bagi penggunaan instrumen ini. Namun, menurut George dan Mallery (2001) bagi sesuatu instrumen, paras pekali *Cronbach Alpha* mestilah sekurang-kurangnya 0.7. Nilai *Alpha* kurang daripada 0.60 dianggap rendah dan tidak diterima, nilai *Alpha* antara 0.60 hingga 0.80 adalah diterima dan nilai *Alpha* melebihi 0.80 menunjukkan item tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Analisis kebolehpercayaan terhadap 154 item memberi nilai alfa purata yang tinggi yakni 0.940. Selepas analisis faktor dan pemilihan akhir item dilakukan, hanya 54 item yang terbaik dipilih. Analisis *Cronbach Alpha* dijalankan sekali lagi terhadap 54 tersebut dan kesemua item mempunyai nilai alfa 0.80 dan ke atas dengan nilai alfa keseluruhan bernilai 0.989. Laporan terperinci nilai *Cronbach Alpha* bagi setiap elemen yang diukur dalam soal selidik ini dirumuskan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Jumlah Skor Indeks Koefisien Kebolehpercayaan *Cronbach Alpha*

Elemen	Jumlah item	Nilai <i>Alpha</i> Keseluruhan
Kualiti Peribadi		
Kepercayaan sendiri	4	0.877
Perasaan kesepunyaan	4	0.900
Pengurusan sendiri	3	0.841
Integriti diri	4	0.868
Hala tuju		
Berpandangan jauh	4	0.890
Keanjalan intelektual	3	0.884
Jaringan hubunga	5	0.930
Penghasilan kerja	5	0.946
Perkhidmatan diberikan		
Memimpin perubahan	7	0.942
Pengupayaan (empowerment)	6	0.932
Bekerja secara efektif	5	0.943
Keberkesanan organisasi	6	0.940
Kompetensi kepimpinan MARA	54	0.986

Kesahan Instrumen Kajian

Satu instrumen kajian boleh diuji kesahannya dengan menggunakan tiga pendekatan iaitu kesahan isi, kriteria (ramalan dan serentak) dan konstruk. Pilihan pendekatan mestilah bersesuaian dengan tujuan sesuatu instrumen dihasilkan (Anastasia, 1982). Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kesahan Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA adalah pendekatan konstruk kerana ia bersesuaian dengan tujuan instrumen ini dihasilkan. Kesahan konstruk menggunakan analisis faktor (*varimax rotation*) turut merangkumi kesahan isi dan kriteria kerana kesahan konstruk merupakan kesahan yang agak komprehensif.

Setiap konstruk dalam instrumen kajian ini telah dilakukan *factor loading* bagi menentukan kesesuaian item soalan dalam setiap konstruk. Nilai *practical significance* 0.3 adalah nilai minimum yang boleh diterima. Nilai yang lebih tinggi dari 0.5 adalah nilai *practical significance* yang secara praktikalnya boleh diterima dan nilai lebih dari 0.7 dianggap sebagai struktur yang baik (Hair et al., 2006). Bagi tujuan kajian ini, nilai *practical significance* yang di terima dalam analisis faktor adalah 0.5. Sehubungan dengan itu, analisis faktor telah dijalankan dan item-item yang di bawah 0.5 (jika ada) telah digugurkan atau diubahsuai dan seterusnya instrumen ini ditadbir semula dan dijalankan analisis faktor sekali lagi. Hasil analisis faktor, daripada 124 item hanya 54 item digunakan. Jadual 2 menunjukkan *factor loading* untuk item dalam setiap konstruk yang akan digunakan dalam Instrumen Maklum balas 360^o MARA

Jadual 2: Kesahan konstruk Item

Nilai factor loading Bagi Kualiti Peribadi			
E1 (Kepercayaan Kendiri)	E2 (Perasaan Kesepunyaan)	E3 (Pengurusan Kendiri)	E4 (Integriti Diri)
e11 = 0.693	e25 = 0.687	e25 = 0.687	e25 = 0.687
e12 = 0.565	e26 = 0.586	e26 = 0.586	e26 = 0.586
e13 = 0.656	e27 = 0.668	e27 = 0.668	e27 = 0.668
e14 = 0.707	e28 = 0.546	e28 = 0.546	e28 = 0.546
Nilai factor loading Bagi Hala Tuju			
E5 (Berpandangan Jauh)	E6 (Keanjalan Intelektual)	E7 (Jaringan Hubungan)	E8 (Penghasilan Kerja)
e17 = 0.533	e621 = 0.764	e725 = 0.520	e829 = 0.693
e18 = 0.691	e622 = 0.740	e726 = 0.655	e830 = 0.725
e19 = 0.746	e623 = 0.694	e727 = 0.567	e831 = 0.679
e20 = 0.764	e624 = 0.708	e728 = 0.612	e832 = 0.756
			e833 = 0.700

Nilai factor loading Bagi Perkhidmatan			
E9 (Memimpin Perubahan)	E10 (Pengupayaan)	E11 (Bekerja secara Efektif)	E12 (Komunikasi)
e934 = 0.625	e1040 = 0.753	e1144 = 0.519	e1250 = 0.690
e935 = 0.618	e1041 = 0.782	e1145 = 0.583	e1251 = 0.633
e936 = 0.548	e1042 = 0.561	e1146 = 0.534	e1252 = 0.671
e937 = 0.736	e1043 = 0.606	e1147 = 0.690	e1253 = 0.624
e938 = 0.716		e1148 = 0.633	e1254 = 0.593
e939 = 0.730		e1149 = 0.634	

KESIMPULAN

Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA dibina berdasarkan teori-teori kepimpinan, instrumen dan inventori pemilihan pemimpin dan model yang telah diguna pakai oleh pengkaji-pengkaji yang lain. Namun yang mengukuhkan lagi hujah bahawa instrumen tersebut boleh digunakan, proses kajian rintis, bagi mengukur kesahan dan kebolehpercayaan telah dijalankan. Bagi mengukur kebolehpercayaan dan kesahan, instrumen analisis *Cronbach Alpha* dan analisis faktor telah digunakan. Hasil analisis tersebut membuktikan Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA boleh digunakan. Walau bagaimanapun, seperti juga instrumen yang baru dibina, beberapa siri pemurnian perlu dilakukan pada masa akan datang supaya ianya lebih mantap dan stabil.

Selain itu, tujuan pembinaan Instrumen Maklum balas 360⁰ MARA adalah untuk membolehkan Bahagian Sumber Manusia mendapat maklumat untuk tujuan kenaikan pangkat. Namun demikian maklumat yang diperolehi juga boleh digunakan oleh Bahagian Sumber Manusia untuk melakukan "Training Need Analysis" bagi tujuan latihan. Bagi peringkat pegawai yang dinilai, hasil analisis instrumen ini juga dapat memberi maklumat yang berguna kepada pegawai-pegawai MARA untuk membuat penilaian sendiri.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2007). *Penilaian prestasi: Konsep & pelaksanaan*. Sintok: University Utara Press.
- Abdullah Yusuf Ali. (1993). *Quran terjemahan dan tafsirnya*. Jakarta : Pustaka Firdaus.
- Adair, J.E. (1973). *Action-centred leadership*. McGraw-Hill, London
- Ainon Mohd. (2005). *Teori dan teknik kepemimpinan. Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publications Sdn. Bhd
- Anastasia, A. (1982). *Psychological testing* (Ed. Ke-5). New York: Collier MacMillan Publishing Company.
- Anderson, N., Ferguson, P., and Smith, P. (1994). *Assessor decision making information processing and assessor decision strategies in a British assessment centre*. *Personal Review*, 23: 44-56.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership. Theory, research and managerial application*. Ed. Ke-3. New York : The Free Press.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. New York : Addison-Wesley.
- Blanchard, K. (2001). *Situational Leadership II. The article*. Escondido CA: The Ken Blanchard Companies.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2003). *Leadership, Society and the Next Ten Years*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- Burns, C. (1997). *Building your organization's TQM system: the unified total quality model*. Wisconsin : ASQC Quality Press.
- Creswell , J.W. & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, California : Sage Publications. Inc
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free : The art of making quality certain*. New York: New American Library.
- Fernandez, J.E. (2002). *Value-based leadership*. *Journal for Quality and Paticipation*. Winter.

- Fletcher, C. D. & Williams, S.R. (1986). Performance appraisal and career development. London: Century Hutchinson
- Fried, Y. & Tieg, R. B. (1995). Supervisors role conflict and role ambiguity. Differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effects of screening ability. *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 282-296.
- George, G. & Mallery, P. (2001). SPSS for windows step by step : a simple guide and reference 11.0 update. Boston MA : Allyn & Bacon.
- Glasgow, City Council (tanpa tarikh). Leadership competency framework atas talian.
www.glasgow.gov.uk/NR/rdonlyres/48DA5267-7813-4EDF-88
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York : Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). The Emotional Intelligence Workplace. New York : Wiley Publisher
- Hair, J.E., Black, W.C., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. Ed. ke-5. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Imai, M. (1986). *Kaizen. The key to Japan's competitive success*. New York : Random House Business Division.
- Kamisah Osman, Lilia Halim & T. Subahan Mohd Meerah. (2006). Pembinaan instrumen untuk mengenal pasti tanggapan keperluan semasa guru-guru sains di Malaysia. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 21, (101 – 113.)
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco : Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Kotter, J. (1990). A force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-7. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir. (2010). Kerja bukan kerana pangkat. Selangor: Utasan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

- Prussia, G. E., Anderson, J.S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*. 19: 523-538
- Rampersad, H.K. (2001). *Total quality management. An executive guide to continuous improvement*. New York : Springer.
- Rusli Ahmad, Azman Ismail & Wan Khairuzzaman Wan Ismail. Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 10: 80-89.
- Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Schoenfeld, G. A. (1994). Longitudinal field experiment and call for a new paradigm. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis. University of Pittsburgh, USA.
- Siti Alia Mahmood. (2005). Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi dan kaitanya terhadap prestasi kerja. Tesis Sarjana Muda, Universiti Malaysia Sarawak.
- Sulaiman Mahbob. (2005). Pelan Integriti Nasional. Dlm. Mazlan Musa, Izal Arif Zahrudin & Suzana Che Moin. (pnyt.) 2005. *Etika dan Integriti di Malaysia : Isu dan cabaran*, hlm. 3 – 19. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Sulsky, L. M., & Day, D. V. (1992). Frame of reference training and cognitive categorization: An empirical investigation of rater memory issues. *Journal of Applied Psychology*, 77: 501-510.
- Syed Azauddin Syed Bahaldin. (2005). *Alternative quality management standards-Islamic Perspective*. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Turkel, C. C. (2008). Female leaders' 360-degree self-perception accuracy for leadership competencies and skills.
- Vadim Kotelnikov. (2005). Values-based leadership. (atas talian) http://www.e-coach.narod.ru/business_guide/crosscuttings/leadership_values-basd.tml. (20/9/2005).
- Zeithmal, Parasuraman & Berry. (1990). *Delivering quality service*. New York : Macmillan Publisher.

