

**PENGARUH PERSEKITARAN MAKLUM BALAS,  
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN DAN  
KOMUNIKASI BIMBINGAN TERHADAP  
EFIKASI KENDIRI PENGAJARAN  
DI POLITEKNIK MALAYSIA**

**LING YING LEH**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2016**

**PENGARUH PERSEKITARAN MAKLUM BALAS,  
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN DAN  
KOMUNIKASI BIMBINGAN TERHADAP  
EFIKASI KENDIRI PENGAJARAN  
DI POLITEKNIK MALAYSIA**

**oleh**

**LING YING LEH**

**Tesis yang diserahkan  
untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**JUN 2016**

## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Prof. Dr. Abdul Ghani Kanesan Bin Abdullah sebagai penyelia utama saya yang telah banyak memberi tunjuk ajar, nasihat, bimbingan, dan sokongan yang tidak terhingga sepanjang proses penyelidikan hingga saya berjaya menyiapkan penyelidikan ini. Saya juga berasa terhutang budi dengan Prof. Madya Dr. Aziah Binti Ismail selaku penyelia bersama atas segala cadangan dan dorongan yang diberikan.

Jutaan terima kasih juga dirakamkan kepada Prof. Madya Dr. Yaakob Daud, Prof. Madya Dr. Shaik Abdul Malik Bin Mohammed Ismail, dan Dr. Abdul Jalil Ali yang merupakan para panel penyelidikan yang telah memberi cadangan yang membina dalam penyelidikan ini.

Tidak dilupakan juga kepada Kementerian Pengajian Tinggi atas biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan yang ditawarkan kepada saya bagi membolehkan saya menjalankan penyelidikan ini secara sepenuh masa. Setinggi-tinggi penghargaan juga disampaikan kepada Jabatan Pengajian Politeknik dan pengarah-pengarah politeknik yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini di politeknik Malaysia. Seterusnya, penghargaan juga ditujukan kepada para pensyarah politeknik yang telah memberi kerjasama dalam menjawab soal selidik yang diedarkan.

Sekalung penghargaan terima kasih yang teristimewa buat keluarga yang tercinta atas segala sokongan yang diberikan tanpa mengira masa dan lokasi. Akhir sekali, tidak dilupakan juga kepada rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memberi dorongan dan motivasi kepada saya dari awal perancangan hingga akhir penyelidikan ini sama ada terlibat secara langsung atau tidak langsung, diucapkan jutaan terima kasih.

## KANDUNGAN

|                        | <b>Halaman</b> |
|------------------------|----------------|
| PENGHARGAAN            | ii             |
| KANDUNGAN              | iii            |
| SENARAI JADUAL         | xv             |
| SENARAI RAJAH          | xxi            |
| SENARAI LAMPIRAN       | xxiii          |
| SENARAI KATA SINGKATAN | xxiv           |
| ABSTRAK                | xxv            |
| ABSTRACT               | xxvii          |

### **BAB 1 PENGENALAN**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1   | Pendahuluan   | 1  |
| 1.2   | Latar Belakang Kajian                                 | 4  |
| 1.2.1 | Persekitaran Maklum Balas dalam Organisasi Pendidikan | 4  |
| 1.2.2 | Komunikasi Bimbingan                                  | 6  |
|       | Amalan bimbingan dalam konteks Politeknik             | 10 |
| 1.2.3 | Kepercayaan Terhadap Pemimpin                         | 11 |
| 1.2.4 | Efikasi Kendiri Pengajaran                            | 12 |
| 1.3   | Pernyataan Masalah                                    | 13 |
| 1.4   | Objektif Kajian                                       | 22 |
| 1.5   | Persoalan Kajian                                      | 23 |
| 1.6   | Hipotesis Kajian                                      | 24 |
| 1.7   | Kepentingan Kajian                                    | 26 |

|       |                                      |    |
|-------|--------------------------------------|----|
| 1.8   | Limitasi Kajian                      | 29 |
| 1.9   | Definisi Operasional Kajian          | 31 |
| 1.9.1 | Persekitaran Maklum Balas            | 31 |
| (a)   | Kebolehpercayaan sumber maklum balas | 32 |
| (b)   | Kualiti maklum balas                 | 32 |
| (c)   | Penyampaian maklum balas             | 33 |
| (d)   | Maklum balas membina                 | 33 |
| (e)   | Maklum balas tidak membina           | 34 |
| (f)   | Ketersediaan sumber maklum balas     | 34 |
| (g)   | Menggalakkan pencarian maklum balas  | 35 |
| 1.9.2 | Komunikasi Bimbingan                 | 35 |
| (a)   | Pemudahcaraan                        | 36 |
| (b)   | Bimbingan                            | 36 |
| (c)   | Inspirasi                            | 37 |
| 1.9.3 | Efikasi Kendiri Pengajaran           | 37 |
| (a)   | Efikasi terhadap strategi pengajaran | 38 |
| (b)   | Efikasi terhadap penglibatan pelajar | 38 |
| (c)   | Efikasi terhadap pengurusan kelas    | 38 |
| 1.9.4 | Kepercayaan Terhadap Pemimpin        | 39 |
| (a)   | Kepercayaan berpandukan kognitif     | 39 |
| (b)   | Kepercayaan berpandukan afektif      | 40 |
| 1.10  | Kesimpulan                           | 40 |

## **BAB 2 SOROTAN LITERATUR**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Pendahuluan  | 42 |
| 2.2   | Persekitaran Maklum Balas                                    | 42 |
| 2.2.1 | Konsep dan Definisi Maklum Balas                             | 44 |
| 2.2.2 | Konsep dan Definisi Persekitaran Maklum Balas                | 45 |
| 2.2.3 | Dimensi Persekitaran Maklum Balas                            | 47 |
|       | (a) Kebolehpercayaan sumber maklum balas                     | 48 |
|       | (b) Kualiti maklum balas                                     | 49 |
|       | (c) Penyampaian maklum balas                                 | 50 |
|       | (d) Maklum balas membina                                     | 51 |
|       | (e) Maklum balas tidak membina                               | 53 |
|       | (f) Ketersediaan sumber maklum balas                         | 54 |
|       | (g) Menggalakkan pencarian maklum balas                      | 55 |
| 2.2.4 | Maklum Balas Berasaskan Kekuatan Pekerja                     | 57 |
| 2.2.5 | Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut                           | 61 |
| 2.3   | Komunikasi Bimbingan di Tempat Kerja                         | 68 |
| 2.3.1 | Konsep dan Definisi Komunikasi                               | 68 |
| 2.3.2 | Konsep dan Definisi Bimbingan                                | 68 |
| 2.3.3 | Konsep dan Definisi Komunikasi Bimbingan                     | 75 |
| 2.3.4 | Teori Penentuan Kendiri ( <i>Self-Determination Theory</i> ) | 79 |
| 2.4   | Kepercayaan  | 82 |
| 2.4.1 | Konsep dan Definisi Kepercayaan                              | 87 |
| 2.4.2 | Kepentingan Kepercayaan dalam Keberkesanan Organisasi        | 84 |
| 2.4.3 | Model Kitaran Zand ( <i>Spiral Model of Trust</i> ) (1972)   | 88 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.4.4 | Model Kepercayaan Mayer, Davis, dan Schoorman (1995)             | 90  |
| 2.4.5 | Model Mewujudkan Kepercayaan Terhadap Pemimpin (1998)            | 92  |
| 2.4.6 | Model Kepercayaan Tschannen-Moran (2004)                         | 96  |
| 2.4.7 | Konsep dan Definisi Kepercayaan Terhadap Pemimpin                | 100 |
| 2.4.8 | Tanggapan Pekerja terhadap Sokongan Organisasi                   | 103 |
| 2.4.9 | Kepercayaan dan Teori Pertukaran Sosial serta Norma Timbal Balas | 104 |
| 2.5   | Efikasi Kendiri Pengajaran                                       | 106 |
| 2.5.1 | Konsep dan Definisi Efikasi Kendiri                              | 106 |
| 2.5.2 | Konsep dan Definisi Efikasi Kendiri Pengajaran                   | 110 |
| 2.5.3 | Sumber Efikasi Kendiri   | 114 |
| 2.5.4 | Kepentingan Efikasi Kendiri Pengajaran                           | 117 |
| 2.5.5 | Efikasi Kendiri dan Teori Kognitif Sosial                        | 121 |
| 2.6   | Kerangka Konseptual Kajian                                       | 123 |
| 2.7   | Kesimpulan   | 126 |

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 3.1   | Pendahuluan        | 127 |
| 3.2   | Reka bentuk Kajian | 127 |
| 3.3   | Variabel Kajian    | 129 |
| 3.3.1 | Variabel Bebas     | 130 |
| 3.3.2 | Variabel Mediator  | 130 |
| 3.3.3 | Variabel Moderator | 130 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.3.4 | Variabel Bersandar   | 131 |
| 3.4   | Populasi Dan Persampelan Kajian  | 131 |
| 3.4.1 | Populasi Kajian  | 132 |
| 3.4.2 | Persampelan Kajian   | 134 |
| 3.4.3 | Saiz Sampel Kajian   | 134 |
| 3.5   | Instrumen Kajian   | 137 |
| (a)   | Bahagian A – Maklumat Demografi Responden                              | 138 |
| (b)   | Bahagian B – Persekitaran Maklum Balas                                 | 139 |
| (c)   | Bahagian C – Komunikasi Bimbingan                                      | 140 |
| (d)   | Bahagian D – Kepercayaan Terhadap Pemimpin                             | 141 |
| (e)   | Bahagian E – Efikasi Kendiri Pengajaran                                | 142 |
| 3.6   | Kajian Rintis  | 144 |
| 3.6.1 | Kesahan Kandungan Soal Selidik Kuantitatif                             | 147 |
| 3.6.2 | Pengkodan Semula Instrumen Kajian Kuantitatif                          | 151 |
| 3.6.3 | Kebolehpercayaan Instrumen   | 152 |
| 3.7   | Prosedur Kajian  | 153 |
| 3.8   | Prosedur Analisis Data   | 155 |
| 3.8.1 | Penapisan Data   | 158 |
| 3.8.2 | Analisis Faktor  | 159 |
| (a)   | Analisis Faktor Eksploratori Variabel Persekitaran<br>Maklum Balas     | 161 |
| (b)   | Analisis Faktor Eksploratori Variabel Komunikasi<br>Bimbingan          | 164 |
| (c)   | Analisis Faktor Eksploratori Variabel Kepercayaan<br>Terhadap Pemimpin | 167 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| (d)   | Analisis Faktor Eksploratori Variabel Efikasi<br>Kendiri Pengajaran | 169 |
| 3.8.3 | Pengguguran Item-Item Kajian  | 171 |
| 3.8.4 | Prosedur Analisis Data  | 172 |
| (a)   | Variabel Moderator  | 173 |
| (b)   | Variabel Mediator   | 175 |
| 3.9   | Kesimpulan  | 178 |

## **BAB 4 ANALISIS DATA**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1   | Pendahuluan  | 180 |
| 4.2   | Penapisan Data   | 180 |
| 4.2.1 | Analisis Kehilangan Data                               | 181 |
| 4.2.2 | Ujian Diagnosis <i>Outlier</i>                         | 181 |
| 4.2.3 | Ujian Normaliti Variabel Kajian                        | 182 |
| 4.2.4 | Ujian <i>Homogeneity</i> Sampel Kajian                 | 183 |
| 4.3   | Kadar Respons Kajian                                   | 184 |
| 4.4   | Profil Responden                                       | 185 |
| 4.5   | Analisis Deskriptif Kajian                             | 188 |
| 4.5.1 | Analisis Deskriptif Item Persekitaran Maklum Balas     | 189 |
| 4.5.2 | Analisis Deskriptif Item Komunikasi Bimbingan          | 195 |
| 4.5.3 | Analisis Deskriptif Item Kepercayaan Terhadap Pemimpin | 198 |
| 4.5.4 | Analisis Deskriptif Item Efikasi Kendiri Pengajaran    | 201 |
| 4.6   | Korelasi antara Variabel Kajian                        | 204 |
| 4.6.1 | Interkorelasi antara Dimensi Persekitaran Maklum Balas | 205 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.6.2 | Interkorelasi antara Dimensi Komunikasi Bimbingan   | 206 |
| 4.6.3 | Interkorelasi antara Dimensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin  | 207 |
| 4.6.4 | Interkorelasi antara Dimensi Komunikasi Bimbingan dan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 207 |
| 4.6.5 | Interkorelasi antara Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Komunikasi Bimbingan dan Efikasi Kendiri Pengajaran                                   | 208 |
| 4.6.6 | Korelasi antara Dimensi-Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Komunikasi Bimbingan                             | 211 |
| 4.6.7 | Korelasi antara Dimensi-Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Komunikasi Bimbingan, Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Efikasi Kendiri Pengajaran | 213 |
| 4.7   | Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian  | 216 |
| 4.7.1 | Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran  | 217 |
| 4.7.2 | Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Komunikasi Bimbingan  | 219 |
|       | (a) Pengaruh persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan tahap tinggi   | 219 |
|       | (b) Pengaruh persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan tahap rendah   | 221 |
| 4.7.3 | Pengaruh Komunikasi Bimbingan terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran   | 223 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| (a)   | Pengaruh komunikasi bimbingan tahap tinggi terhadap efikasi sendiri pengajaran   | 233 |
| (b)   | Pengaruh komunikasi bimbingan tahap rendah terhadap efikasi sendiri pengajaran   | 225 |
| 4.7.4 | Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dengan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 227 |
| (a)   | Pengaruh mediator komunikasi bimbingan tahap tinggi terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran   | 227 |
| (i)   | Pengaruh signifikan komunikasi bimbingan tahap tinggi (Inspirasi) sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas (Maklum balas membina) dengan efikasi sendiri pengajaran (Efikasi dalam pengurusan kelas)    | 230 |
| (ii)  | Pengaruh signifikan komunikasi bimbingan tahap tinggi (Inspirasi) sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas (Maklum balas membina) dengan efikasi sendiri pengajaran (Efikasi dalam penglibatan pelajar) | 232 |

- (iii) Pengaruh signifikan komunikasi bimbingan tahap tinggi (Inspirasi) sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas (Maklum balas membina) dengan efikasi sendiri pengajaran (Efikasi dalam strategi instruksional) 235
- (b) Pengaruh mediator komunikasi bimbingan tahap rendah terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran 237
  - (i) Pengaruh signifikan komunikasi bimbingan tahap rendah (Bimbingan kerja) sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas (Maklum balas membina) dengan efikasi sendiri pengajaran (Efikasi dalam penglibatan pelajar) 240
    - (ii) Pengaruh signifikan komunikasi bimbingan tahap rendah (Bimbingan kerja) sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas (Maklum balas membina) dengan efikasi sendiri pengajaran (Efikasi dalam strategi instruksional) 242

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.7.5 | Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Persekitaran Maklum Balas  | 245 |
| 4.7.6 | Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Komunikasi Bimbingan   | 248 |
| 4.7.7 | Pengaruh Moderasi Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan                                    | 250 |
| (a)   | Pengaruh moderasi kepercayaan terhadap pemimpin (Kepercayaan berpandukan afektif) dengan hubungan antara persekitaran maklum balas dan komunikasi bimbingan  | 251 |
| (b)   | Pengaruh moderasi kepercayaan terhadap pemimpin (Kepercayaan berpandukan kognitif) dengan hubungan antara persekitaran maklum balas dan komunikasi bimbingan | 256 |
| 4.8   | Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian   | 261 |
| 4.9   | Kesimpulan   | 262 |

## **BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1   | Pendahuluan  | 263 |
| 5.2   | Perbincangan Dapatan Kajian  | 263 |
| 5.2.1 | Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran | 263 |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 5.2.2 | Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Komunikasi Bimbingan  | 267        |
| 5.2.3 | Pengaruh Komunikasi Bimbingan terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran   | 273        |
| 5.2.4 | Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dengan Efikasi Kendiri Pengajaran | 277        |
| 5.2.5 | Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Persekitaran Maklum Balas   | 282        |
| 5.2.6 | Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Komunikasi Bimbingan  | 285        |
| 5.2.7 | Pengaruh Moderasi Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan   | 286        |
| 5.3   | Implikasi Kajian  | 289        |
| 5.3.1 | Implikasi Teori   | 289        |
| 5.3.2 | Implikasi Praktikal   | 293        |
| 5.4   | Cadangan Kajian Lanjutan  | 297        |
| 5.5   | Kesimpulan  | 299        |
|       | <b>BIBLIOGRAFI</b>  | <b>310</b> |

## **LAMPIRAN**

|   |  |            |
|---|--|------------|
| A | Surat Kebenaran dari Pusat Penyelidikan dan Pembangunan Politeknik, Jabatan Pengajian Politeknik | 327        |
| B | Surat Pengenalan dan Pengesahan dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia  | 332        |
| C | Senarai Pengubahsuaian Item  | 334        |
| D | Soal Selidik Kajian Sebenar  | 338        |
|   | <b>SENARAI PENERBITAN</b>  | <b>352</b> |

## SENARAI JADUAL

|             |   | <b>Halaman</b> |
|-------------|---|----------------|
| Jadual 1.1  | Data Kebolehpasaran Graduan Politeknik Mengikut Bidang dan Negeri Tahun 2013                                      | 16             |
| Jadual 3.1  | Bilangan Pensyarah Kategori 1 di Politeknik   | 133            |
| Jadual 3.2  | Populasi dan Sampel Kajian  | 136            |
| Jadual 3.3  | Sampel Kajian Kuantitatif   | 136            |
| Jadual 3.4  | Susunan Item-Item Soal Selidik <i>Feedback Environment Scale</i> oleh Steelman, Levy, dan Snell (2004)            | 140            |
| Jadual 3.5  | Susunan Item-Item Soal Selidik Komunikasi Bimbingan oleh Heslin, VandeWalle, dan Latham (2006)                    | 141            |
| Jadual 3.6  | Susunan Item-Item Soal Selidik Kepercayaan Terhadap Pemimpin oleh McAllister (1995)                               | 142            |
| Jadual 3.7  | Susunan Item-Item Soal Selidik <i>Teachers' Sense of Efficacy Scale</i> (TSE) oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001) | 143            |
| Jadual 3.8  | Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Kuantitatif   | 144            |
| Jadual 3.9  | Bilangan Responden Kajian Rintis di Politeknik  | 147            |
| Jadual 3.10 | Keputusan Penilaian Pakar terhadap Kesahan Kandungan Soal Selidik   | 150            |
| Jadual 3.11 | Nilai Kebolehpercayaan Dimensi Instrumen Kajian   | 153            |



|             |  |         |
|-------------|--|---------|
| Jadual 3.12 | Keputusan Analisis Faktor Eksploratori Pemuatan<br>Faktor Persekitaran Maklum Balas                              | 163     |
| Jadual 3.13 | Keputusan Analisis Faktor Eksploratori Pemuatan<br>Faktor Komunikasi Bimbingan                                   | 166     |
| Jadual 3.14 | Keputusan Analisis Faktor Eksploratori Pemuatan<br>Faktor Kepercayaan Terhadap Pemimpin                          | 168     |
| Jadual 3.15 | Keputusan Analisis Faktor Eksploratori Pemuatan<br>Faktor Efikasi Kendiri Pengajaran                             | 170     |
| Jadual 3.16 | Pengguguran Item Kajian  | 172     |
| Jadual 3.17 | Teknik Analisis Data Mengikut Hipotesis Kajian   | 178     |
| Jadual 4.1  | Nilai Kepencongan dan Kurtosis   | 183     |
| Jadual 4.2  | Keputusan Ujian Homogeneity  | 183     |
| Jadual 4.3  | Kadar Pulangan dan Guna Pakai Soal Selidik   | 184     |
| Jadual 4.4  | Maklumat Demografi Responden   | 187     |
| Jadual 4.5  | Nilai Skor Min, Median, dan Sisihan Piawai Variabel<br>Kajian  | 189     |
| Jadual 4.6  | Skor Min dan Sisihan Piawai Item Amalan Persekitaran<br>Maklum Balas   | 192-193 |
| Jadual 4.7  | Analisis Statistik Deskriptif – Skor Min dan Sisihan<br>Piawai bagi Dimensi-Dimensi Persekitaran Maklum<br>Balas | 194     |
| Jadual 4.8  | Skor Min dan Sisihan Piawai Item Komunikasi<br>Bimbingan   | 196     |
| Jadual 4.9  | Analisis Statistik Deskriptif – Skor Min dan Sisihan<br>Piawai bagi Dimensi-Dimensi Komunikasi Bimbingan         | 197     |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Jadual 4.10 | Skor Min dan Sisihan Piawai Item Amalan Kepercayaan Terhadap Pemimpin   | 199 |
| Jadual 4.11 | Analisis Statistik Deskriptif – Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-Dimensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin            | 201 |
| Jadual 4.12 | Skor Min dan Sisihan Piawai Item Amalan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 202 |
| Jadual 4.13 | Analisis Statistik Deskriptif – Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-Dimensi Efikasi Kendiri Pengajaran               | 204 |
| Jadual 4.14 | Interkorelasi antara Dimensi-Dimensi Persekitaran Maklum Balas  | 205 |
| Jadual 4.15 | Interkorelasi antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Bimbingan   | 206 |
| Jadual 4.16 | Interkorelasi antara Dimensi-Dimensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin  | 207 |
| Jadual 4.17 | Interkorelasi antara Dimensi-Dimensi Komunikasi Bimbingan dengan Efikasi Kendiri Pengajaran                               | 208 |
| Jadual 4.18 | Interkorelasi antara Dimensi-Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Komunikasi Bimbingan dan Efikasi Kendiri Pengajaran | 210 |
| Jadual 4.19 | Hubungan antara Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Komunikasi Bimbingan           | 212 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Jadual 4.20 | Hubungan antara Dimensi Persekitaran Maklum Balas dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin, Komunikasi Bimbingan, dan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 216 |
| Jadual 4.21 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran   | 218 |
| Jadual 4.22 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi  | 220 |
| Jadual 4.23 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Persekitaran Maklum Balas terhadap Komunikasi Bimbingan Tahap Rendah  | 223 |
| Jadual 4.24 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran   | 224 |
| Jadual 4.25 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Komunikasi Bimbingan Tahap Rendah terhadap Efikasi Kendiri Pengajaran   | 226 |
| Jadual 4.26 | Senarai Pasangan-Pasangan Dimensi dalam Variabel Komunikasi Bimbingan dan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 228 |
| Jadual 4.27 | Model Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Efikasi Kendiri Pengajaran   | 230 |
| Jadual 4.28 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi (Inspirasi) terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas (Maklum Balas Membina) dengan Efikasi Kendiri Pengajaran (Efikasi Dalam Pengurusan Kelas) | 232 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Jadual 4.29 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi (Inspirasi) terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas (Maklum Balas Membina) dengan Efikasi Kendiri Pengajaran (Efikasi Dalam Penglibatan Pelajar)          | 234 |
| Jadual 4.30 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Tinggi (Inspirasi) terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas (Maklum Balas Membina) dengan Efikasi Kendiri Pengajaran (Efikasi Dalam Strategi Instruksional)       | 237 |
| Jadual 4.31 | Senarai Pasangan-Pasangan Dimensi dalam Variabel Komunikasi Bimbingan dan Efikasi Kendiri Pengajaran  | 238 |
| Jadual 4.32 | Model Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Rendah terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Efikasi Kendiri Pengajaran   | 240 |
| Jadual 4.33 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Rendah (Bimbingan Kerja) terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas (Maklum Balas Membina) dengan Efikasi Kendiri Pengajaran (Efikasi Dalam Penglibatan Pelajar)    | 242 |
| Jadual 4.34 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Mediator Komunikasi Bimbingan Tahap Rendah (Bimbingan Kerja) terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas (Maklum Balas Membina) dengan Efikasi Kendiri Pengajaran (Efikasi Dalam Strategi Instruksional) | 244 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Jadual 4.35 | Keputusan Analisis Mediator $H_{04}$  | 245 |
| Jadual 4.36 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin ke atas Persekitaran Maklum Balas   | 247 |
| Jadual 4.37 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin ke atas Komunikasi Bimbingan  | 249 |
| Jadual 4.38 | Syarat Menentukan Kategori bagi Variabel Moderator  | 241 |
| Jadual 4.39 | Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Kepercayaan Terhadap Pemimpin Berpandukan Afektif terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dengan Komunikasi Bimbingan  | 253 |
| Jadual 4.40 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Moderasi Kepercayaan Berpandukan Afektif terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan  | 254 |
| Jadual 4.41 | Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki: Pengaruh Moderator Kepercayaan Terhadap Pemimpin Berpandukan Kognitif terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dengan Komunikasi Bimbingan | 257 |
| Jadual 4.42 | Nilai Koefisien $\beta$ bagi Pengaruh Moderasi Kepercayaan Berpandukan Kognitif terhadap Hubungan antara Persekitaran Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan   | 259 |
| Jadual 4.43 | Rumusan Dapatan Kajian Kuantitatif  | 261 |

## SENARAI RAJAH

|            |   | <b>Halaman</b> |
|------------|---|----------------|
| Rajah 1.1  | Tahap <i>Employability</i> Graduan Politeknik Tahun 2006-2013             | 15             |
| Rajah 1.2  | Kitaran Graduan Berkualiti (2012)   | 18             |
| Rajah 2.1  | Hubungan Diadic dalam Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut                  | 62             |
| Rajah 2.2  | Siri Pasangan Menegak dalam Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut            | 63             |
| Rajah 2.3  | Pengikut Kumpulan Dalaman dan Kumpulan Luaran                             | 65             |
| Rajah 2.4  | Perbandingan antara Pemimpin dengan Kumpulan Dalaman dan Kumpulan Luaran  | 66             |
| Rajah 2.5  | Tiga Keperluan Psikologi Teori Penentuan Kendiri                          | 80             |
| Rajah 2.6  | Model Kitaran Zand (1972)   | 89             |
| Rajah 2.7  | Model Kepercayaan Mayer, Davis, dan Schoorman (1995)                      | 92             |
| Rajah 2.8  | Model Mewujudkan Kepercayaan terhadap Pemimpin                            | 95             |
| Rajah 2.9  | Model Kepercayaan Tschannen-Moran   | 97             |
| Rajah 2.10 | Hubungan Penentu Personal, Penentu Tingkah Laku, dan Penentu Persekitaran | 122            |
| Rajah 2.11 | Kerangka Kerja Konseptual Kajian  | 125            |
| Rajah 3.1  | Carta Aliran Prosedur Pengumpulan Data Kajian                             | 155            |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Rajah 4.1 | Pengaruh Moderator Kepercayaan Berpandukan Afektif terhadap Hubungan antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan  | 255 |
| Rajah 4.2 | Pengaruh Moderator Kepercayaan Berpandukan Kognitif terhadap Hubungan antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum Balas dan Komunikasi Bimbingan | 260 |

## SENARAI LAMPIRAN

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Lampiran A Surat Kebenaran dari Pusat Penyelidikan dan<br>Pembangunan Politeknik, Jabatan Pengajian Politeknik | 327            |
| Lampiran B Surat Pengenalan dan Pengesahan dari Pusat Pengajian<br>Ilmu Pendidikan                             | 332            |
| Lampiran C Senarai Pengubahsuaian Item   | 334            |
| Lampiran D Soal Selidik Kajian Sebenar   | 338            |



## SENARAI KATA SINGKATAN

|       |   |
|-------|---|
| APACC | Suruhanjaya Persijilan dan Akreditasi Asia Pasifik        |
| ATP   | Agenda Transformasi Politeknik                            |
| CPSC  | <i>Colombo Plan Staff College for Technical Education</i> |
| FES   | <i>Feedback Environment Scale</i>                         |
| IPT   | Institusi Pengajian Tinggi                                |
| JPP   | Jabatan Pengajian Politeknik                              |
| KPG   | Laporan Pengesanan Graduan                                |
| KPT   | Kementerian Pengajian Tinggi                              |
| KSI   | Petunjuk Kejayaan Utama                                   |
| MBE   | Model Baharu Ekonomi                                      |
| PPIP  | Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan                           |
| PPPT  | Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi                       |
| PSPTN | Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara                   |
| SPM   | Sijil Pelajaran Malaysia                                  |
| TSE   | <i>Teachers' Sense of Efficacy Scale</i>                  |
| TVET  | Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional                |

**PENGARUH PERSEKITARAN MAKLUM BALAS, KEPERCAYAAN  
TERHADAP PEMIMPIN DAN KOMUNIKASI BIMBINGAN TERHADAP  
EFIKASI KENDIRI PENGAJARAN DI POLITEKNIK MALAYSIA**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan efikasi sendiri pengajaran di politeknik. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti potensi variabel kepercayaan terhadap pemimpin sebagai moderator ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dengan komunikasi bimbingan. Seterusnya, kajian juga bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh variabel komunikasi bimbingan sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran. Sebanyak 411 orang pensyarah dari lima buah politeknik yang telah memperoleh pencapaian yang tinggi melalui pengiktirafan politeknik (*Polyrate*) termasuk taraf akademik dan mutu pengurusan politeknik telah mengambil bahagian sebagai sampel kajian ini. Soal selidik yang terdiri daripada lima bahagian telah digunakan untuk memperoleh data daripada responden. Soal selidik terjemahan daripada Steelman, Levy, dan Snell (2004), Heslin, VandeWalle, dan Latham (2006), McAllister (1995), serta Tschannen-Moran dan Hoy (2001) digunakan dalam kajian ini. Soal selidik kajian ini mengandungi 56 item. Setiap bahagian dalam soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* setinggi .93 dan ke atas. Semua data bagi kajian kuantitatif yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan unit analisis individu. Semua data telah dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda

dan analisis regresi berganda berhierarki. Dapatan kajian menunjukkan amalan persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan efikasi sendiri pengajaran berada pada tahap sederhana tinggi dan ke atas. Sehubungan itu, dapatan kajian menunjukkan variabel komunikasi bimbingan sebagai variabel mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dan efikasi sendiri pengajaran. Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati variabel kepercayaan terhadap pemimpin sebagai variabel moderator ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dan komunikasi bimbingan. Keputusan kajian ini menyarankan beberapa implikasi terhadap Jabatan Pengajian Politeknik secara khususnya dan Kementerian Pengajian Tinggi secara amnya dalam memantapkan langkah-langkah peningkatan efikasi sendiri pengajaran termasuk mengukuhkan peranan pemimpin pertengahan di politeknik.

**THE INFLUENCE OF FEEDBACK ENVIRONMENT, TRUST TOWARDS  
LEADERS AND COACHING COMMUNICATION ON TEACHING  
SELF-EFFICACY IN POLYTECHNIC MALAYSIA**

**ABSTRACT**

This study aims to identify the level of feedback environment, coaching communication, trust towards leaders, and self-efficacy of teaching at polytechnics. In particular, this study aims to identify the potential of the variable of trust towards leader as moderator on the relationship between feedback environment and coaching communication. Furthermore, the study also aims to identify the influence of coaching communication variable as mediator on the relationship between feedback environment and self-efficacy of teaching. A total of 411 lecturers from five polytechnics, which have gained high achievement through recognition of the polytechnic (Polyrate) including the academic standards and the quality of the polytechnic management participated as the samples in this study. The questionnaire which consists of five sections was used to obtain the data from the respondents. Translated questionnaire from Steelman, Levy, and Snell (2004), Heslin, VandeWalle, and Latham (2006), McAllister (1995), and Tschannen-Moran and Hoy (2001) was used in this study. The questionnaire consists of 56 items. Each section in the questionnaire has high reliability with Alpha Cronbach values as high as .93 and above. All data for these quantitative studies were obtained using the analysis units of individual. All data were analyzed using multiple regression analysis and hierarchical multiple regression analysis. The findings showed that the practice of feedback environment, coaching communication, trust towards leaders, and teaching

self-efficacy are at moderate and higher level. Accordingly, the study showed that the coaching communication variable acts as mediator variable on the relationship between feedback environment and teaching self-efficacy. The study also found that the variable of trust towards leaders as moderator variable on the relationship between feedback environment and coaching communication. The results of this study suggested several implications for the Department of Polytechnic Education and the Ministry of Higher Education to enhance the measures in improving self-efficacy of teaching including strengthening the role of the middle leaders in polytechnics.

# **BAB I**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Sejak mencapai kemerdekaan lebih daripada lima dekad yang lalu, Malaysia, sebagai sebuah negara majmuk telah meraih kejayaan demi kejayaan yang menakjubkan ke arah negara berpendapatan tinggi. Dalam hal ini, negara memerlukan 1.5 juta pekerja dalam Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET) menjelang tahun 2020. Ini kerana pasaran kerja global menunjukkan terdapat peningkatan permintaan terhadap juruteknik dan golongan separa mahir dalam bidang teknik dan vokasional. Oleh hal yang demikian, semua institusi pengajian tinggi (IPT) yang menawarkan program Transformasi TVET perlu memastikan graduan yang dihasilkan benar-benar menepati keperluan pelbagai industri yang sedang dibangunkan. Dalam hal ini, politeknik tidak terkecuali daripada memainkan peranan penting dalam memacu agenda ini.

Sehubungan itu, negara memerlukan 680 ribu orang pekerja mahir peringkat diploma menjelang tahun 2020 dan politeknik menyasarkan untuk membekalkan lebih daripada 50 peratus daripada jumlah tersebut. Bagi mencapai sasaran tersebut, politeknik perlu mempunyai tenaga pengajar yang kompeten dan komited terhadap efikasi sendiri dalam profesionnya. Efikasi sendiri ditekankan dalam kriteria pensyarah politeknik kerana kumpulan individu ini lebih cenderung untuk memilih

strategi menangani ketegangan secara berkesan dan berterusan dalam tugas yang diamanahkan (Zajacova, Lynch, & Espenshade, 2005). Sementara itu, kumpulan individu berefikasi sendiri tinggi juga dipercayai dapat melihat objektif pengajaran setiap hari sebagai satu cabaran dan tidak meragui keupayaan profesional mereka (Chemers, Hu, & Garcia, 2001; Schwarzer & Hallum, 2008).

Dalam meningkatkan efikasi sendiri tenaga pengajar, pemimpin perlu memainkan peranan sepenuhnya dan mengambil inisiatif untuk mengusahakan pembangunan potensi mereka. Dalam hal ini, pemimpin perlu sedar akan fasa anjakan paradigma kehidupan yang sedang berlaku dalam abad ke-21. Ini meliputi anjakan daripada masyarakat perindustrian kepada masyarakat berinformasi; pengurusan teknologi manusia kepada penciptaan teknologi tinggi; pemusatan kuasa kepada pengagihan kuasa; konsep hierarki kepada konsep jaringan; ekonomi tempatan kepada ekonomi antarabangsa; dan perancangan jangka pendek kepada perancangan jangka panjang. Justeru, keberkesanan organisasi turut tidak terkecuali bukan hanya menilai hasil kerja semata-mata sebaliknya perlu meletakkan keutamaan ke atas proses kerja khususnya.

Selaras dengan hasrat kerajaan yang mengutamakan pembangunan modal insan, pengurusan sumber manusia sektor awam mahupun sektor swasta hendak melaksanakan penambahbaikan dalam urusannya dengan menerapkan aspek psikologi dan kaunseling. Melalui pendekatan sedemikian, faktor manusia sebagai modal insan dapat diperkasa ke tahap yang optimum. Oleh hal yang demikian, organisasi bukan semata-mata hanya menyediakan pekerjaan kepada pekerjanya malah sebagai faktor meningkatkan keberkesanan tingkah laku pekerjanya terhadap

pekerjaan. Hal ini kerana organisasi dilihat sebagai suatu sistem tingkah laku yang mencakupi input, proses, dan output (Ishak, 2004). Input bermaksud pekerja dan kemudahan yang ada dalam organisasi. Proses merujuk kepada tingkah laku pekerja atau interaksi pekerja dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab ke arah mencapai maklumat. Manakala output adalah matlamat yang hendak dicapai. Dalam mencapai matlamat, organisasi harus memberi perhatian kepada input dan proses. Kegagalan organisasi berbuat demikian akan memberi kesan kepada tingkah laku pekerja seperti berasa tidak puas hati dalam pekerjaan, tidak memiliki komitmen, rendah penglibatan kerja, dan penurunan prestasi kerja.

Pemimpin perlu sedar bahawa sumbangan aspek persekitaran kerja ke atas prestasi pengikutnya adalah signifikan. Ini turut dijelaskan oleh pernyataan Tesluk, Hofmann, dan Quigley (2002) yang menyatakan budaya organisasi adalah kritikal dalam mencapai keberkesanan organisasi dengan mengarahkan dan menghubungkan tingkah laku pekerja selari dengan sasaran dan objektif organisasi. Menurut mereka, faktor budaya persekitaran dalam organisasi kerja sebenarnya mempengaruhi tingkah laku dan prestasi individu. Ini jelas dilihat dalam organisasi-organisasi seperti *Disney* dan *Intel* yang menyedari susun atur ke atas persekitaran kerja perlu dibuat untuk membentuk tingkah laku pekerja yang lebih komited dan kreatif. Dalam kata lain, segala perancangan, pelaksanaan perubahan, pertumbuhan, dan perkembangan sistem yang berlaku dalam organisasi kerja perlu mengambil kira faktor psikologi pekerja untuk mengubah tingkah laku yang terlibat dalam pekerjaan (Azlina, 2012). Oleh hal yang demikian, tidak dapat dinafikan cabang psikologi organisasi dalam bidang pengurusan berkait rapat dengan usaha untuk mengenali organisasi sebagai satu sistem sosial yang kompleks. Ini kerana kebanyakan persoalan tentang



menentukan tingkah laku manusia dalam organisasi dilihat daripada perspektif sistem sosial keseluruhannya. Tambahan pula ahli psikologi organisasi hari ini telah melihat dan memberi fokus kepada persoalan baru yang berkaitan dengan ciri-ciri sistem pengurusan organisasi yang menyentuh organisasi secara keseluruhan ketika bertindak balas terhadap rangsangan dalaman dan luaran organisasi.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

### **1.2.1 Persekitaran Maklum Balas dalam Organisasi Pendidikan**

Hattie dan Timperly (2007) turut menjelaskan maklum balas sebagai maklumat yang diberikan oleh ejen tentang aspek prestasi atau pemahaman seseorang sama ada berbentuk nasihat, galakan, strategi alternatif, maklumat, dan kebenaran. Selain itu, Winne dan Butler (1994) turut mendefinisikan maklum balas adalah *“information with which a learner can confirm, add to, overwrite, tune or restructure information in memory, whether that information is domain knowledge, meta-cognitive knowledge, beliefs about self and tasks, or cognitive tactics and strategies”*.

Maklum balas tentang kualiti produk telah dikenal pasti secara empirik sebagai komponen penting dalam meningkatkan kualiti kerja secara berterusan melalui penglibatan individu menjalankan tugas teknikal. Ini kerana maklum balas mengandungi elemen-elemen yang menyokong pembelajaran yang lebih cenderung untuk meningkatkan prestasi secara ketara (Shea & Howell, 1999). Kluger dan DeNisi (1996) melalui kajian meta-analisis ke atas maklum balas intervensi terhadap

prestasi telah mendapati maklum balas intervensi boleh memberi kesan positif terhadap prestasi dan positif dalam keadaan tertentu. Selain itu, tinjauan Kopelman (1986) ke atas 72 kajian eksperimen kawalan terhadap maklum balas tugas telah melaporkan maklum balas tugas meningkatkan tingkah laku kerja atau prestasi kerja dalam 68 kajian yang dikenal pasti. Jelas menunjukkan maklum balas memberi kesan ke atas prestasi individu.

Pemimpin yang berkesan perlu berkemampuan untuk menyalurkan maklum balas dalam mempengaruhi prestasi pengikut dalam organisasi. Ini kerana situasi ketiadaan maklum balas disampaikan atau ditakrifkan secara tepat serta cara untuk mencapai matlamat adalah tidak jelas telah dilihat sebagai situasi atau keadaan psikologikal yang lemah memandangkan sukar diukur dan menghubungkan ganjaran kepada pencapaian matlamat (Shamir, House, & Arthur, 1993). Kesannya, pengikut-pengikut dalam organisasi mempunyai jangkaan yang berbeza terhadap insentif prestasi dan tingkah laku yang diinginkan. Hujah teori Shamir et al. (1993) turut mengatakan kesan kepemimpinan transformasi ke atas prestasi pengikut menjadi lebih jelas jika tiada maklum balas tugas berbanding dengan wujudnya maklum balas tugas. Sebaliknya kesan kepemimpinan selain kepemimpinan transformasi ke atas prestasi pengikut akan menjadi lebih ketara jika maklum balas tugas didapati. Ini turut selari dengan kajian Shea dan Howell (1999) yang menunjukkan peserta di bawah kepemimpinan transformasi menunjukkan prestasi kerja tanpa mengira keadaan maklum balas tugas. Sebaliknya, peserta di bawah kepemimpinan pemimpin bukan transformasi mempunyai prestasi yang berbeza bergantung kepada sama ada mereka menerima maklum balas tugas.

### 1.2.2 Komunikasi Bimbingan

Semakin banyak organisasi telah memilih bimbingan sebagai medium untuk mengembangkan potensi kakitangan mereka dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi mereka. Namun, keberkesanan bimbingan bukan sahaja bergantung kepada kemahiran yang dimiliki oleh seseorang tetapi penekanannya adalah pada sikap individu. Dalam kajian ini, pemimpin pertengahan disarankan agar berkeupayaan dan berkemampuan untuk mengembangkan bakat dan melayan pengikutnya dengan memberi perhatian dan membina keyakinan mereka. Ini selari dengan pendapat Wilson (2011) di mana “... *once promoted to the position of leader, a manager’s prime focus is no longer to make the products, but to make the people who make the products*”. Oleh itu, pemimpin yang efektif harus dapat meningkatkan potensi pengikutnya. Peranan pemimpin adalah penting untuk membentuk kesudian dan kesanggupan pengikutnya bagi menghadapi perubahan sepanjang proses bimbingan dalam meningkatkan prestasi mereka (Stewart & Palmer, 2009). Ini kerana pengikut yang mempunyai sokongan daripada pemimpin yang berminat untuk mengembangkan peranan pengikut lebih cenderung untuk menggunakan bimbingan dalam tempat kerja mereka.

Bimbingan dilihat sebagai proses bersama antara pembimbing dan klien menggunakan maklum balas 360 darjah untuk membina kebolehan individu dengan melibatkan kesediaan individu dan motivasi (Chidiac, 2006). Dalam hal ini, Seifert, Yukl, dan McDonald (2003) telah mendapati maklum balas daripada pelbagai sumber melalui pembimbing dan menyediakan pelan tindakan membawa peningkatan kepada kedudukan yang lebih tinggi. Selain itu, maklum balas daripada

pembimbing turut membantu pekerja menetapkan matlamat spesifik, berkongsi dengan individu lain, dan meminta cadangan untuk peningkatan prestasi (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003). Ini jelas dibuktikan dengan kajian Longenecker (2010) ke atas 219 orang majikan telah mendapati 93 peratus majikan bersetuju bahawa pekerja mahu dan memerlukan maklum balas dan bimbingan untuk meningkatkan prestasi mereka. Keputusan kajian ini turut mendapati 74 peratus majikan percaya bahawa majoriti pekerja tidak mendapat maklum balas yang mencukupi dan bimbingan dalam kerja mereka. Beliau telah mencadangkan agar majikan percaya akan keperluan memberi bimbingan terhadap pekerja.

Sehubungan itu, kajian Bowles, Cummingham, De La Rosa, dan Picano (2007) telah mendapati kursus dan latihan yang diadakan kepada pekerja tidak sentiasa membawa kepada peningkatan prestasi tetapi bimbingan menyediakan peluang kepada pekerja untuk menerima maklum balas dan mempraktikkan kemahiran yang diperolehi dalam bimbingan. Hasil kajian mereka turut mendapati pekerja yang telah menerima bimbingan menunjukkan peningkatan prestasi yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja yang tidak menerima bimbingan. Selain itu, kajian Ellinger, Ellinger, dan Keller (2003) mengesahkan bukti yang kukuh bahawa bimbingan meningkatkan produktiviti sebanyak 88 peratus berbanding dengan 22 peratus melalui kursus dan latihan. Ini bermakna bimbingan merupakan alat bantu latihan yang membolehkan pemindahan bimbingan berlaku dengan berkesan untuk menghasilkan kesan-kesan positif dalam kalangan pekerja seperti meningkatkan keyakinan diri dan kesedaran diri selari dengan pandangan Wasylshyn (2003).

Ives (2008) berpendapat proses bersama dalam bimbingan lebih dilihat sebagai suatu kolaboratif dan terarah di mana majikan membantu pekerja untuk mengenal pasti cara meningkatkan prestasi dan terikat dengan pembangunan peribadi. Selain itu, bimbingan menggalakkan pekerja untuk mencari penyelesaian sendiri selain daripada menunggu majikan untuk memberitahu tugas yang perlu dilakukan oleh pekerja. Dalam kajian ini, bimbingan yang diamalkan merupakan proses di antara pensyarah politeknik dan pemimpin pertengahan yang berhubung terus dengan mereka dalam jabatan pengajian masing-masing iaitu Ketua Program atau Ketua Kursus.

Pembimbing memainkan peranan penting untuk mengembangkan potensi klien agar proses pemindahan bimbingan (*Coaching transfer*) dapat dijayakan. Pemindahan bimbingan merujuk kepada aplikasi pengetahuan, kemahiran, sikap, dan ciri-ciri kualiti yang lain yang telah diperolehi oleh individu dalam proses bimbingan ke dalam tempat kerja (Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008). Pemindahan bimbingan perlu dilakukan melalui proses komunikasi dua hala yang berkesan untuk meningkatkan prestasi pekerja. Melalui komunikasi bimbingan, pembimbing akan bertingkah laku untuk membantu, menasihati, memberi galakan, dan sokongan untuk mengembangkan bakat dan potensi individu (Spry, 2010). Menurut Stewart et al. (2008), pemindahan bimbingan lebih cenderung berlaku dalam organisasi yang mempunyai sokongan logistik terhadap bimbingan. Ini termasuk sokongan seseorang individu, lazimnya pemimpin yang berhubung terus kepada pengikut, untuk memberi sokongan kepada pengikut dari awal bimbingan lagi.

Tingkah laku pembimbing dalam membantu klien mungkin berbeza mengikut perbezaan ciri-ciri individu. Seorang pekerja yang terikat dalam penyeliaan dengan dua orang pemimpin yang berbeza mungkin akan mendapat keputusan yang berbeza juga. Berdasarkan hubungan bimbingan yang saling mempercayai dan produktif, pekerja mungkin akan dibawa kepada peningkatan dramatik dalam prestasi dan pembangunan personal. Sebaliknya, pekerja juga mungkin gagal menjana sebarang kesan positif di bawah majikan yang lain. Ting dan Riddle (2006) mengatakan kesan bimbingan boleh berbeza dan bergantung kepada individu yang mempratikkannya. Ini kerana pemimpin mungkin efektif dalam membimbing seseorang individu dan mungkin menghadapi kesukaran membimbing dalam situasi lain (Hunt & Weintraub, 2002a). Justeru, perbezaan individu akan mempengaruhi tingkah laku pemimpin sebagai pembimbing dalam melaksanakan bimbingan dan seterusnya menjana kesan positif dalam kalangan pengikutnya.

Faktor pembimbing tidak harus diabaikan dalam melaksanakan bimbingan di tempat kerja. Sesetengah iklim organisasi mungkin tidak kondusif kepada proses bimbingan dan sesetengah iklim organisasi menyokong pertukaran idea secara bebas dan terbuka. Bimbingan dapat dijalankan dengan lebih berkesan sekiranya iklim organisasi untuk perkembangan diri berjaya dipupuk (Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987). Menurut Hunt dan Weintraub (2002a), keterbukaan majikan akan membantu untuk membentuk bimbingan mesra antara majikan dan pekerja. Ini bermakna peranan pemimpin pertengahan iaitu Ketua Program / Ketua Kursus dalam organisasi politeknik perlu dikaji semula dalam melaksanakan bimbingan secara berkesan.

## **Amalan bimbingan dalam konteks Politeknik**

Sepertimana yang tercatat dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 Tahun 2007 untuk Skim Perkhidmatan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tinggi (PPPT), semua PPPT mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugas dengan profesional meliputi aspek-aspek (a) pengurusan pelajar, (b) pengurusan organisasi, (c) pengurusan dasar, (d) penyelidikan, pengkomersilan, dan khidmat nasihat, (e) jaringan dan kolaborasi, dan (f) pengurusan sumber manusia. Semua tenaga pengajar PPPT gred DH43/44 dan ke atas tanpa mengira kategori wajib melaksanakan pembangunan tenaga pengajar dan kakitangan dengan menggunakan pendekatan *coaching* dan *mentoring*.

Antara objektif-objektif yang telah dikenal pasti bagi pelaksanaan bimbingan di politeknik adalah seperti berikut:

- (a) Meningkatkan penguasaan kemahiran pihak pengurusan menerusi penerapan unsur-unsur kepimpinan strategik melalui pengasuhan bakat oleh pengurusan atasan kepada pegawai di bawahnya.
- (b) Memperturun ilmu, pengalaman, ketrampilan peribadi, dan kemahiran pihak pengurusan atasan kepada pegawai-pegawai di bawahnya sebagai usaha untuk meneruskan kesinambungan kecemerlangan dalam perkhidmatan.
- (c) Melalui perkongsian ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dikongsi bersama akan membantu *coachee* dan *protege* melaksanakan tugas dengan lebih baik dan menjimatkan masa. Justeru, keadaan ini akan

meningkatkan prestasi dan meningkatkan produktiviti sesuatu unit dan seterusnya institusi dan jabatan.

- (d) Mewujudkan kakitangan yang matang dan bersedia untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar dalam proses kenaikan pangkat.
- (e) Menggalakkan budaya kerja yang cemerlang dan positif hasil daripada kepuasan kerja dan hubungan yang baik di antara ahli dalam sesebuah institusi.

### **1.2.3 Kepercayaan Terhadap Pemimpin**

Kepercayaan terhadap pemimpin memainkan peranan penting dalam mendatangkan keberkesanan sesebuah organisasi. Berdasarkan Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut, teori ini mengakses kepemimpinan dalam organisasi daripada perspektif hubungan bagi mengetahui bagaimana kumpulan dalaman dan kumpulan luaran mengembangkan unit tugas masing-masing. Dalam mengaplikasikan teori ini dalam organisasi, pemimpin perlu bergantung kepada pengikut-pengikut yang dipercayai dan komited agar proses kerja berjalan dengan lancar. Hubungan antara individu adalah berdasarkan faedah yang akan diperoleh oleh seseorang hasil daripada hubungan tersebut. Jika seseorang menaruh kepercayaan terhadap orang lain, individu tersebut akan mengharapkan faedah daripada hubungan itu (Blau, 1964). Kepercayaan ini boleh dikaji daripada dua aspek iaitu kepercayaan terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin.

Dalam kajian ini, kepercayaan terhadap pemimpin diberi tumpuan dan amat penting dalam sesebuah organisasi. Ini kerana kepercayaan terhadap pemimpin



merupakan asas utama kepada sekolah yang produktif (Tschannen-Moran, 2003). Dalam konteks sekolah, kepercayaan guru terhadap pengetua adalah penting dalam mewujudkan rasa adil dalam kalangan guru di sekolah. Menurut Brewster dan Railsback (2003), pemimpin tidak akan dapat memimpin dengan berkesan jika beliau tidak mendapat kepercayaan daripada guru. Ini kerana selari dengan pandangan Geist dan Hoy (2004), kepercayaan guru terhadap pengetua dapat menggalakkan interaksi secara terbuka antara guru dengan pengetua dan ini memberi gambaran bahawa pengetua itu boleh diharapkan, bersikap jujur, cekap, dan mengambil berat terhadap guru. Secara tidak langsung, kepercayaan dua hala antara guru dengan pemimpin sekolah adalah sangat penting dalam meningkatkan efikasi sendiri guru.

#### **1.2.4 Efikasi Kendiri Pengajaran**

Efikasi sendiri penting dalam sesebuah organisasi terutamanya organisasi pendidikan. Individu memerlukan keyakinan diri untuk mencapai sesuatu matlamat (Margolis & McCabe, 2006). Malah kepercayaan individu terhadap efikasi kendirinya penting untuk meningkatkan motivasinya (Bandura, 1977) kerana efikasi sendiri mempengaruhi tindakan seseorang terhadap bidang yang diceburinya, sejauh mana usahanya dan tahap ketahanannya dalam menghadapi cabaran. Justeru, organisasi pendidikan memerlukan guru yang berefikasi sendiri tinggi kerana mereka dikatakan bersikap terbuka kepada idea yang baru, berani mencuba kaedah baru, dan sentiasa komited dengan pengajaran. Oleh itu, usaha berterusan harus dilakukan untuk memastikan guru-guru sentiasa mempunyai efikasi sendiri yang tinggi khususnya dalam pengajaran melalui kewujudan suasana kerja yang kondusif. Suasana kerja yang berkualiti adalah sangat berkait rapat dengan tahap kepercayaan

antara pekerja dengan pemimpinnya. Ini bermaksud, pemimpin harus berupaya untuk mewujudkan persekitaran maklum balas yang fleksibel iaitu wujudnya kepercayaan terhadap pemimpin agar guru-guru melaksanakan tanggungjawab pengajaran dan pembelajaran secara efektif. Ini seterusnya akan meningkatkan pencapaian pelajar kerana efikasi sendiri guru berkait rapat dengan pencapaian pelajar dalam sekolah (Bandura, 1977).

Kepercayaan terhadap pemimpin sebenarnya ada hubungan dengan efikasi sendiri guru. Menurut Greenberg dan Folger (1983), pujukan lisan terhadap individu boleh meningkatkan efikasi sendiri lebih-lebih lagi apabila individu mendapat maklumat yang jelas tentang keputusan yang dibuat. Pujukan ini merujuk kepada hubungan interpersonal antara pemimpin dengan pekerjanya sementara maklumat pula merujuk kepada informasi.

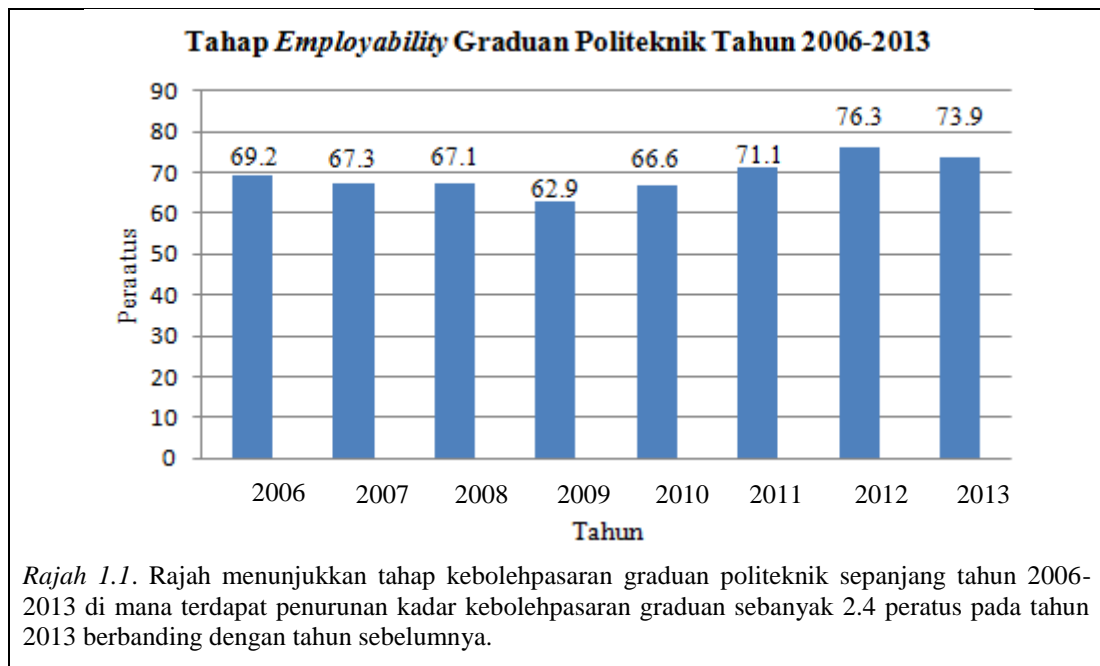
Kualiti layanan yang diberi oleh pemimpin kepada pekerja akan memberi kesan terhadap rasa hormat pekerja dan juga efikasi sendiri mereka. Ini selari dengan pendapat Smith, Kass, Rotunda, dan Schneider (2006) serta Guskey dan Passaro (1994) bahawa layanan yang diberi khususnya sewaktu memberi maklum balas kepada guru akan dapat memotivasikan individu malah akan mempengaruhi cara pelajar belajar dan memotivasikan pelajar yang kurang motivasi.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Dalam memperoleh pekerjaan dalam sektor awam atau swasta, graduan politeknik perlu bersaing dengan para graduan IPT yang semakin bertambah. Ini

telah menunjukkan graduan politeknik semakin menghadapi cabaran yang besar dan persaingan yang sengit pada hari ini. Ini jelas ditunjukkan melalui Laporan Pengesanan Graduan (KPG) Politeknik 2012 ke atas 27,424 orang graduan daripada 26 buah politeknik yang telah menamatkan pengajian dan mengambil bahagian dalam kajian ini telah menumpukan destinasi graduan yang telah menamatkan pengajian iaitu status graduan yang bekerja, melanjutkan pengajian dan tidak bekerja serta penilaian graduan terhadap sistem pengajian di politeknik. Dapatan kajian telah menunjukkan sebanyak 51.9 peratus responden telah berjaya mendapatkan pekerjaan di pelbagai sektor. Seramai 23.1 peratus responden memilih untuk melanjutkan pengajian ke luar negara, manakala 0.2 peratus dan 1.1 peratus responden masing-masing memilih untuk meningkatkan kemahiran dan sedang menunggu penempatan pekerjaan. Namun, peratusan responden yang tidak bekerja mahupun melanjutkan pengajian adalah sebanyak 23.7 peratus.

Secara keseluruhan, kadar kebolehpasaran kerja dalam kalangan graduan politeknik yang dicapai pada tahun 2012 hanya 76.3 peratus sahaja dan pencapaian ini masih jauh daripada yang disasarkan dalam Petunjuk Kejayaan Utama (KSI) yang ditetapkan dalam Agenda Transformasi Politeknik (ATP) Fasa Dua iaitu setinggi 85 peratus. Dalam hal ini, tanggungjawab pensyarah di politeknik tidak boleh dipandang ringan dan dilengah-lengahkan. Dalam erti kata yang lain, peranan pensyarah yang dimainkan telah menjadi semakin penting dan memikul tanggungjawab yang besar bagi memastikan kualiti graduan politeknik yang dihasilkan mampu memenuhi keperluan pasaran.



**Rajah 1.1. Tahap *Employability* Graduan Politeknik Tahun 2006-2013**

Seterusnya, merujuk kepada analisis kebolehpasaran graduan politeknik (Jadual 1.1) pada tahun 2013 mengikut bidang dan negeri turut memberi penanda bahawa transformasi ke atas efikasi sendiri tenaga pengajar perlu diberi fokus memandangkan nilai kebolehpasaran setiap politeknik mengikut bidang masing-masing masih jauh ketinggalan daripada sasaran KSI yang ditetapkan. Daripada analisis tersebut, daripada dua puluh buah politeknik yang menyediakan tempat pengajian dalam bidang sastera dan sains sosial, hanya Politeknik Nilai dan Politeknik Melaka sahaja berjaya melepasi KSI yang ditetapkan iaitu setinggi 85.2 dan 88.9 peratus masing-masing. Seterusnya, daripada sembilan belas buah politeknik dalam jurusan teknikal pula, hanya Politeknik Sultan Idris Shah berjaya mencapai KSI iaitu sebanyak 85 peratus. Malahan, daripada tiga belas buah politeknik yang menawarkan bidang teknologi maklumat dan komunikasi pula, Politeknik Sultan Idris Shah sekali lagi berjaya melepasi KSI yang ditetapkan iaitu sebanyak 85.5 peratus.

Jadual 1.1

*Data Kebolehpasaran Graduan Politeknik mengikut Bidang dan Negeri Tahun 2013*

| Negeri          | Politeknik                                   | Peratus Kebolehpasaran Kerja (%) |          |                                 |
|-----------------|--|----------------------------------|----------|---------------------------------|
|                 |  | Sastera & Sains Sosial           | Teknikal | Teknologi Maklumat & Komunikasi |
| Pulau Pinang    | Politeknik Seberang Perai                    | 75.2                             | 68.6     | 61.4                            |
| Terengganu      | Politeknik Balik Pulau                       | -                                | -        | 74.8                            |
|                 | Politeknik Kuala Terengganu                  | -                                | 72.8     | 67.5                            |
| Perak           | Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin        | -                                | 65.8     | 73.1                            |
|                 | Politeknik Ungku Omar                        | 74.5                             | 73.9     | 72.7                            |
| Selangor        | Politeknik Sultan Azlan Shah                 | 78.5                             | 74.1     | -                               |
|                 | Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah | 82.9                             | 83.6     | -                               |
| Negeri Sembilan | Politeknik Sultan Idris Shah                 | 83.2                             | 85.0     | 85.8                            |
|                 | Politeknik Port Dickson                      | 77.4                             | 77.1     | -                               |
| Melaka          | Politeknik Nilai                             | 85.2                             | -        | -                               |
|                 | Politeknik Melaka                            | 88.9                             | 73.1     | -                               |
| Johor           | Politeknik Merlimau                          | 77.1                             | 76.8     | -                               |
|                 | Politeknik Ibrahim Sultan                    | 75.4                             | 81.2     | 79.0                            |
| Pahang          | Politeknik Mersing Johor                     | -                                | -        | 69.8                            |
|                 | Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah            | 74.7                             | 71.9     | -                               |
| Kelantan        | Politeknik Muadzam Shah                      | 76.2                             | -        | 67.6                            |
|                 | Politeknik Kota Bharu                        | 65.1                             | 64.4     |                                 |
| Sabah           | Politeknik Kota Kinabalu                     | 64.1                             | 63.1     |                                 |
|                 | Politeknik Sandakan Sabah                    | 66.7                             | -        |                                 |
| Sarawak         | Politeknik Kuching Sarawak                   | 76.9                             | 77.6     | 64.0                            |
|                 | Politeknik Mukah Sarawak                     | 77.2                             | 79.1     | 67.9                            |
| Kedah           | Politeknik Tuanku Sultanah Bahiyah           | 82.5                             | 79.7     | -                               |
|                 | Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah  | 68.2                             | 65.6     | 62.1                            |
| Perlis          | Politeknik Tunku Syed Sirajuddin             | 64.9                             | 70.4     | 73.5                            |

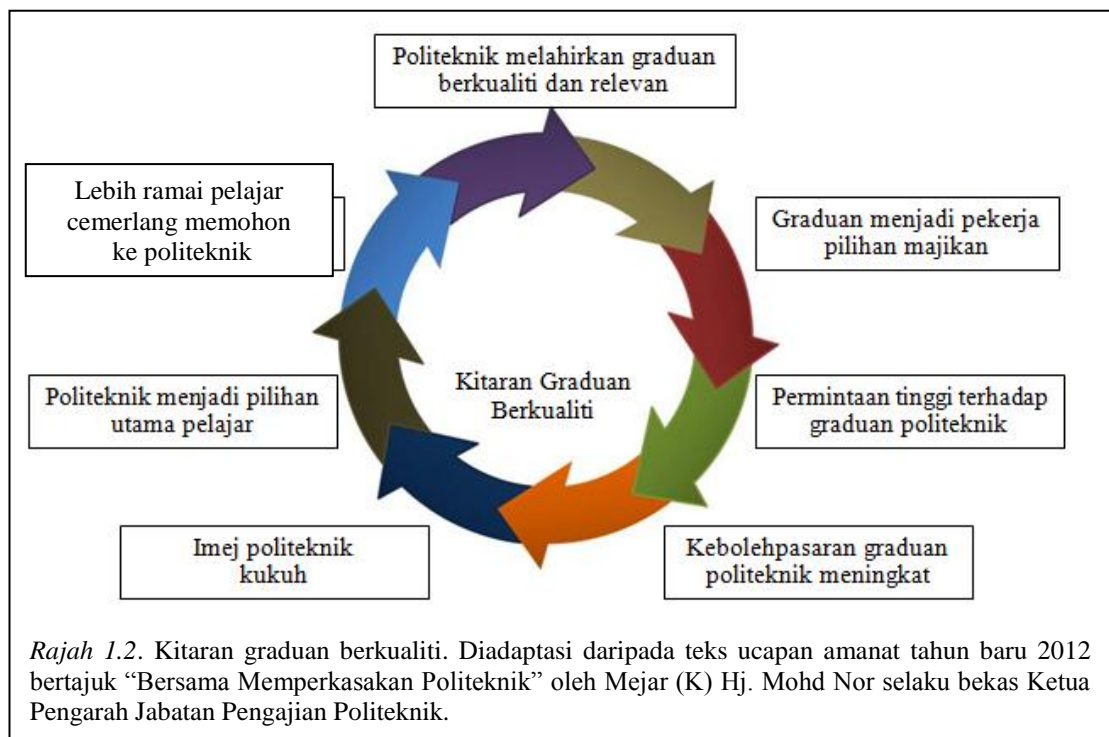
Sumber: Data Kajian Pengesanan Graduan daripada Jabatan Pengajian Politeknik (2013)

Seterusnya, merujuk kepada analisis kebolehpasaran graduan politeknik (Jadual 1.1) pada tahun 2013 mengikut bidang dan negeri turut memberi penanda bahawa transformasi ke atas efikasi sendiri tenaga pengajar perlu diberi fokus memandangkan nilai kebolehpasaran setiap politeknik mengikut bidang masing-masing masih jauh ketinggalan daripada sasaran KSI yang ditetapkan. Daripada analisis tersebut, daripada dua puluh buah politeknik yang menyediakan tempat pengajian dalam bidang sastera dan sains sosial, hanya Politeknik Nilai dan Politeknik Melaka sahaja berjaya melepasi KSI yang ditetapkan iaitu setinggi 85.2 dan 88.9 peratus masing-masing. Seterusnya, daripada sembilan belas buah

politeknik dalam jurusan teknikal pula, hanya Politeknik Sultan Idris Shah berjaya mencapai KSI iaitu sebanyak 85 peratus. Malahan, daripada tiga belas buah politeknik yang menawarkan bidang teknologi maklumat dan komunikasi pula, Politeknik Sultan Idris Shah sekali lagi berjaya melepasi KSI yang ditetapkan iaitu sebanyak 85.5 peratus.

Berdasarkan analisis tahap kebolehpasaran graduan politeknik tahun 2006-2013 dan analisis kebolehpasaran graduan mengikut bidang dan negeri tahun 2013 secara khususnya, persoalan yang telah dibangkitkan oleh Mejar (K) Hj. Mohd Nor iaitu bekas Ketua Pengarah Jabatan Pengajian Politeknik dalam ucapan amanat tahun baru 2012 bertajuk “Bersama Memperkasakan Politeknik”, mengenai kualiti graduan politeknik iaitu prestasi lemah ketika di politeknik, tawaran pekerjaan yang lambat berbanding dengan graduan organisasi pendidikan lain, kompetensi graduan politeknik dipertikaikan oleh majikan, graduan politeknik lemah bahasa Inggeris, kurang berkeyakinan diri, dan keperluan untuk memperkasakan kemahiran insaniah tidak dapat dipisahkan daripada keupayaan mengajar dalam kalangan pensyarah politeknik. Ini kerana mereka bukan sahaja kumpulan pendidik, malah turut memainkan peranan sebagai pelaksana kurikulum, visi, dan misi Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dalam merealisasikan aspirasi Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dan ATP yang ditetapkan. Dalam hal ini, apabila permintaan majikan kurang, ia akan menjejaskan imej politeknik sebagai peneraju TVET di negara ini. Kesannya, usaha selama ini untuk menjadikan politeknik sebagai institusi pilihan utama pelajar lepasan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) turut akan terganggu (Rajah 1.2). Justeru, setiap lapisan pemimpin dalam politeknik perlu mengambil inisiatif untuk meningkatkan potensi pengikutnya dengan merancang dan

melaksanakan program pembangunan profesional berterusan dengan mengambil kira cabang psikologi organisasi. Ini dapat meningkatkan kekuatan aras kepercayaan individu yang mempengaruhi tingkah lakunya berhubung dengan sesuatu keadaan yang dihadapi (Khalid, Zurida, Shuki, & Ahmad Tajuddin, 2009). Oleh demikian, dalam mengambil kira cabang psikologi organisasi, aspek-aspek seperti persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, dan kepercayaan terhadap pemimpin perlu diberi tumpuan dalam kajian ini.



**Rajah 1.2. Kitaran Graduan Berkualiti (2012)**

Persekitaran maklum balas secara kondusif dan menggalakkan rasa sokongan untuk menyokong interaksi maklum balas dalam organisasi perlu diwujudkan. Ini kerana individu mempunyai kecenderungan untuk merasa dirinya dihargai, dilayan dengan prihatin, dan disokong oleh rakan sekerja dan pemimpin mereka dalam persekitaran maklum balas yang positif. Tambahan pula, persekitaran maklum balas membantu pekerja-pekerja mengenal pasti tingkah laku mereka dengan standard

yang ditetapkan oleh organisasi (Whitaker & Levy, 2012). Hal ini kerana apabila maklum balas tentang prestasi kerja disampaikan secara berkesan, pengikut akan melakukan pembetulan dan melaksanakan pengubahsuaian ke atas tingkah laku kerja agar menepati standard dalam organisasi kerja.

Kajian-kajian lepas turut mendapati bimbingan sebagai salah satu elemen penting dalam interaksi harian antara pemimpin dan pengikut untuk meningkatkan efikasi sendiri pengikut. Bimbingan berupaya membantu orang berubah agar mengelakkan tingkah laku tidak berkesan dan mengubah cara berfikir (Bacon, 2003; Morgeson, 2005). Ini turut dilihat dalam kajian Yu (2007) di mana kajiannya telah mendapati bimbingan meningkatkan produktiviti dan prestasi pekerja. Namun, bimbingan tidak boleh berfungsi sepenuhnya tanpa komunikasi yang berkesan. Justeru, komunikasi bimbingan yang ditekankan dalam organisasi akan mempengaruhi tingkah laku seseorang ke arah matlamat yang telah ditetapkan (Mukherjee, 2012). Dengan adanya komunikasi bimbingan yang berkesan akan mempengaruhi pekerja untuk sentiasa berada dalam landasan yang betul.

Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin juga dianggap sebagai elemen penting dalam mempengaruhi efikasi sendiri pekerja. Individu mencari maklum balas tentang prestasi kerja bagi meningkatkan potensinya. Namun, individu lebih cenderung mendapatkan maklum balas daripada sumber yang boleh dipercayai olehnya. Levin (1999) telah mendapati pemimpin perlu memainkan peranannya dalam mewujudkan budaya amanah dalam organisasi untuk menentukan tahap kepercayaan yang wujud dalam organisasinya. Ini kerana kurangnya kepercayaan dalam organisasi pendidikan akan menyebabkan semangat guru menurun dan



menyekat pembangunan sekolah (Fairholm, 1993). Dalam erti kata lain, pekerja yang berasa curiga kurang cenderung untuk menyumbang kepada keberkesanan organisasi kerana kekurangan rasa hormat dalam persekitaran kerja.

Semua aspek dalam cabang psikologi organisasi yang telah disebutkan perlu diambil kira bagi memastikan hala tuju transformasi ke atas politeknik dapat dicapai untuk membina keupayaan baru bagi membangunkan sumber manusia negara untuk memenuhi keperluan Model Baharu Ekonomi (MBE) yang memberi penekanan kepada keupayaan kreativiti dan inovasi. Ini turut menyediakan politeknik untuk menghadapi pelbagai senario dan cabaran masa hadapan. Seiring dengan Teras Kedua dalam PSPTN yang dibentuk berdasarkan Teras Kedua dalam Rancangan Malaysia Kesembilan iaitu menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran dan Teras Kedua dalam Misi Nasional 2006-2020 iaitu meningkatkan keupayaan pengetahuan, kreativiti dan inovasi negara serta memupuk minda kelas pertama, organisasi politeknik memerlukan model yang menyokong pembentukan pensyarah berefikasi sendiri yang tinggi dalam melahirkan modal insan berkualiti dan berkebolehpasaran.

Usaha peningkatan efikasi sendiri dalam kalangan pensyarah politeknik secara berterusan bukan hanya terletak di atas bahu pemimpin atasan sahaja malah pemimpin pertengahan perlu diberi fokus juga. Dalam konteks organisasi politeknik, pemimpin pertengahan terdiri daripada Ketua Program atau Ketua Kursus yang berinteraksi secara langsung dengan pensyarah. Oleh itu, pemimpin pertengahan harus berkemampuan untuk mewujudkan persekitaran maklum balas yang

bermotivasi, fleksibel, dan dipercayai untuk menggalakkan perkongsian maklum balas dalam organisasinya melalui komunikasi bimbingan.

Daripada huraian di atas, jelas menunjukkan ketiga-tiga faktor iaitu persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, dan kepercayaan terhadap pemimpin memberi kesan langsung terhadap efikasi sendiri individu. Namun, kajian-kajian terdahulu belum mengkaji keempat-empat aspek ini secara komprehensif. Pengkaji turut mendapati belum terdapat kajian yang dilaksanakan untuk mengkaji peranan komunikasi bimbingan sebagai pembolehubah mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dan efikasi sendiri dalam kalangan tenaga pengajar khususnya di politeknik. Selain itu, pengkaji turut mendapati belum ada kajian yang dijalankan untuk mengkaji peranan kepercayaan terhadap pemimpin sebagai pembolehubah moderator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dan komunikasi bimbingan. Tambahan pula, banyak kajian telah dijalankan ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi sendiri dalam kalangan guru-guru di sekolah. Maka, sejauh manakah ketiga-tiga faktor yang dikaji memberi kesan ke atas efikasi sendiri pengajaran dalam organisasi politeknik? Di samping itu, kajian ini dijalankan kerana kajian tentang variabel-variabel berkenaan dalam konteks politeknik di Malaysia adalah sangat kurang. Kajian ini masih baru dan pengkaji telah mendapati terlalu kurang literatur yang terdapat di Malaysia tentang variabel yang dikaji. Oleh itu, pengkaji melihat terdapat keperluan untuk menjalankan kajian ini secara mendalam.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh komunikasi bimbingan sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti potensi kepercayaan terhadap pemimpin sebagai moderator ke atas hubungan antara persekitaran maklum balas dengan komunikasi bimbingan. Oleh itu, secara khusus kajian ini bertujuan untuk

- (1) Mengetahui pasti tahap amalan persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan efikasi sendiri pengajaran di politeknik.
- (2) Mengetahui pasti pengaruh persekitaran maklum balas terhadap efikasi sendiri pengajaran.
- (3) Mengetahui pasti pengaruh persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan.
- (4) Mengetahui pasti pengaruh komunikasi bimbingan dengan efikasi sendiri pengajaran.
- (5) Mengetahui pasti pengaruh komunikasi bimbingan sebagai mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran.
- (6) Mengetahui pasti pengaruh kepercayaan terhadap pemimpin dengan persekitaran maklum balas.
- (7) Mengetahui pasti pengaruh kepercayaan terhadap pemimpin dengan komunikasi bimbingan.

- (8) Mengenal pasti pengaruh kepercayaan terhadap pemimpin sebagai moderator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan komunikasi bimbingan.

### **1.5 Persoalan Kajian**

Daripada tujuan kajian yang dikenal pasti, adalah diharapkan kajian ini dapat menjawab persoalan kajian seperti berikut:

- (1) Adakah tahap amalan persekitaran maklum balas, komunikasi bimbingan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan efikasi sendiri pengajaran di politeknik?
- (2) Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran?
- (3) Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas dengan komunikasi bimbingan?
- (4) Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi bimbingan terhadap efikasi sendiri pengajaran?
- (5) Adakah komunikasi bimbingan mempunyai pengaruh mediator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan efikasi sendiri pengajaran?
- (6) Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan persekitaran maklum balas?
- (7) Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan komunikasi bimbingan?

- (8) Adakah kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh moderator terhadap hubungan antara persekitaran maklum balas dengan komunikasi bimbingan?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, hipotesis-hipotesis berikut telah dibina untuk diuji kebenarannya pada aras  $p < .05$ . Hipotesis-hipotesis tersebut telah dijelaskan dengan lebih terperinci dalam perbincangan yang seterusnya.

Ho<sub>1</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas terhadap efikasi sendiri pengajaran.

Ho<sub>2</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan.

Ho<sub>2(a)</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan tahap tinggi.

Ho<sub>2(b)</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persekitaran maklum balas terhadap komunikasi bimbingan tahap rendah.

Ho<sub>3</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi bimbingan terhadap efikasi sendiri pengajaran.

Ho<sub>3(a)</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi bimbingan tahap tinggi terhadap efikasi sendiri pengajaran.

Ho<sub>3(b)</sub> Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi bimbingan tahap rendah terhadap efikasi sendiri pengajaran.