

## **Kepimpinan Instruksional Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tinggi di Politeknik Malaysia**

Tajuddin Bin Abdul Rashid  
Email: tajuddinr@mohe.gov.my

Jamaliah Binti Ahmad  
Email: jamaliaha@mohe.gov.my

Shafura Binti Shariff  
Email: shafura@mohe.gov.my

Bahagian Kecemerlangan Profesional,  
Jabatan Pendidikan Politeknik, Putrajaya

### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi kemahiran kepimpinan dalam kalangan kakitangan akademik politeknik atau Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tinggi (PPPT). Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kemahiran kepimpinan dan mengenal pasti tahap kemahiran kepimpinan pemimpin instruksional Politeknik dari aspek kemahiran berwawasan, kemahiran pemimpin perubahan, kemahiran pengurusan, kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan. Kajian persepsi ini dilaksanakan di 33 buah politeknik yang terdiri daripada 625 PPPT gred DH 48, DH52 dan DH54. Pengumpulan data kajian ini menggunakan kaedah 360°. Skor penilaian soal selidik adalah menggunakan skala markat 4. Hasil kajian mendapati tahap cemerlang bagi penguasaan kepimpinan dicapai oleh 16 orang (43.24%) PPPT gred DH 54, 67 orang (25.09%) PPPT gred DH 52 dan 46 orang (14.33%) PPPT gred DH 48. Majoriti PPPT gred DH 54, DH 52 dan DH 48 bagi kategori II dan III mencapai tahap kemahiran kepimpinan cemerlang dan baik. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa PPPT gred DH 54, DH 52 dan DH 48 bagi kategori I mendapat tahap pencapaian baik dan sederhana dalam semua aspek kemahiran kepimpinan. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa keseluruhan PPPT mencapai tahap sederhana dari aspek kemahiran penyelidikan dan inovasi.

**Kata kunci:** Kepimpinan instruksional, Kemahiran kepimpinan; Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tinggi

### **Abstract**

These studies intend to identify the perception of leadership skills among the Polytechnic academic staff. The objective of this study is to identify the level of Polytechnic leadership skills and instructional leadership in the aspect of the visionary skills, leadership skills, change management skills, research skills and innovation; skills and internationalism. The research was conducted in 33 polytechnics with 625 PPPT in various grade such as DH48, DH52 and DH54. The data collection for this study using 360 ° method and the evaluation Score using a scale score of 4. The results showed an excellent level of leadership talent achieved by 16 people (43.24%) PPPT grade DH54, 67 people (25.09%) PPPT grade DH 52 and 46 people (14.33%) PPPT grade DH48 and the majority PPPT DH54, DH52 and DH48 for category II and III up to the level of effort and good leadership skills. The findings also show that PPPT DH54, DH52 and DH48 for category I, have a good level of performance and moderate in all aspects of

leadership skills. In addition, overall PPPT achieve a moderate level of skills in the research and innovation.

**Keywords:** Instructional leadership, Leadership skills, Higher Education Officer

## 1. Pengenalan

Politeknik Malaysia telah memainkan peranan dalam penyediaan tenaga kerja profesional negara teknikal separa mahir semenjak tahun 1969 dengan penubuhan Politeknik pertama iaitu Politeknik Ungku Omar di Ipoh. Sehingga kini politeknik telah menghasilkan seramai 442,753 orang graduat daripada 33 buah politeknik di seluruh negara yang menyumbang tenaga kerja dalam pelbagai bidang.

Di atas keperluan pembangunan negara, maka program pengajian diperluaskan kepada penawaran program pengajian di peringkat iploma, diploma lanjutan, ijazah sarjana muda homegrown dan program pengajian peringkat ijazah sarjana muda dengan kepujian secara usahasama dengan institusi pendidikan tinggi. Di samping itu, politeknik menawarkan program pengajian peringkat sijil kemahiran khas dan kursus pendek khusus untuk lepasan sekolah kemahiran khas (bagi Orang Kelainan Upaya) dan industri atau agensi luar. Sebagai sebuah institusi pemberi latihan pendidikan teknikal dan vokasional (TVET), politeknik perlu diterajui oleh pemimpin instruksional yang bersifat dinamik dan transformatif bagi memastikan kewujudan institusi ini relevan, mampan dan berdaya saing.

Justeru, pada tahun 2008, Buku Pembangunan Modal Insan PPPT telah dilancarkan sebagai *Blue Print* perancangan pembangunan modal insan kakitangan instruksional bagi semua kategori dan gred PPPT. Perancangan ini bertujuan untuk memperkasa semua PPPT ke arah menjadi seorang yang terampil dalam melatih tenaga kerja teknikal separa profesional yang kompeten dan berdaya saing.

Pada tahun 2010, Pelan Transformasi PPPT pula dilancarkan. Pelan Transformasi ini antara lain menggariskan Pelan Strategik Pembangunan Modal Insan. Pada tahun 2012, Jabatan Pengajian Politeknik telah melancarkan Pelan Transformasi Politeknik yang menggariskan matlamat utama transformasi untuk menjadi peneraju utama TVET selaras dengan Lonjakan 4 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPM (PT)) iaitu menghasilkan graduat TVET berkualiti. Bagi mencapai matlamat tersebut, institusi perlu mempunyai pemimpin yang transformatif selaras dengan Lonjakan 2 dalam PPPM(PT) yang berkaitan dengan kecemerlangan bakat dalam kalangan komuniti akademik.

### 1.1 Pernyataan Masalah

Institusi politeknik perlu diterajui oleh pemimpin instruksional yang cemerlang dari segi kemahiran kepimpinan terutama kemahiran

berwawasan, kemahiran pemimpin perubahan, kemahiran pengurusan, kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan. Bagi politeknik, pemimpin instruksional merangkumi pemimpin institusi yang terdiri daripada PPPT gred DH 48, DH 52 dan DH 54. Pemimpin instruksional ini boleh diagihkan kepada tiga kategori iaitu Kategori I, II dan III. Kategori I bermaksud pemimpin akademik yang terdiri daripada Pensyarah Utama dan Pensyarah Kanan. Kategori II dan III bermaksud pengurus institusi yang terdiri daripada Pengarah Politeknik, Timbalan Pengarah Politeknik, dan Ketua Jabatan di Politeknik.

Mengikut persepsi, kepimpinan dalam kalangan pemimpin akademik di politeknik masih tidak mencapai tahap pencapaian tinggi dalam keberhasilan. Walau bagaimanapun, belum ada kajian yang mengenal pasti tahap pencapaian berkenaan. Justeru, satu kaedah yang sistematik perlu diwujudkan untuk mengenal pasti tahap kemahiran kepimpinan yang bertujuan untuk memastikan politeknik mencapai matlamat transformasi yang berorientasikan pencapaian tinggi dalam keberhasilan.

## 1.2 Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap kemahiran kepimpinan PPPT Gred DH 52, DH 48 dan DH 48. Selain itu, kajian juga dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap kemahiran kepimpinan mengikut elemen berikut iaitu:

- a) Kemahiran berwawasan.
- b) Kemahiran pemimpin perubahan.
- c) Kemahiran pengurusan.
- d) Kemahiran penyelidikan dan inovasi.
- e) Kemahiran keantarabangsaan.

## 2. Metodologi Kajian

Prosedur kajian merangkumi rekabentuk kajian, tempat kajian, responden kajian, persampelan kajian, kesahihan, kebolehpercayaan alat kajian dan juga kajian rintis. Pendekatan bagi kajian ini mengaplikasikan kaedah kuantitatif menggunakan soal selidik yang mengandungi 5 konstruk dan 100 item iaitu bagi mengukur kemahiran berwawasan (25 item), kemahiran pemimpin perubahan (50 item), kemahiran pengurusan (15 item), kemahiran penyelidikan dan inovasi (7 item) dan kemahiran keantarabangsaan (3 item).

Skor penilaian yang digunakan dalam kajian ini adalah menggunakan skala markat 4. Pengumpulan data kajian ini menggunakan kaedah *360° feedback* (Martin & Bartol 2003). Reka bentuk kajian menggunakan kaedah "*interactive survey method*" (bersemuka). Responden ditadbirkan secara berkumpulan di mana satu taklimat mengenai Kajian Persepsi Kepimpinan PPPT diberikan bagi meningkatkan pemahaman dan memberikan maklumat tentang tatacara pengendalian kajian ini.

Sampel bagi kajian ini terdiri daripada calon bakat yang merupakan PPPT gred DH 48 (321 orang), gred DH 52 (267 orang) dan gred DH 54 (37 orang) daripada 33 buah politeknik berdasarkan data *e-sis JPP (Web Based Staf Information System)* sehingga Disember 2014. Bagi mengukur jurang kemahiran kepimpinan, setiap calon bakat dinilai oleh seorang penyelia, seorang subordinat dan seorang rakan sekerja. Pengumpulan data kajian menggunakan kaedah persampelan berstrata (stratified sampling). Kajian rintis telah dilaksanakan di Politeknik Sultan Azlan Shah. Kebolehpercayaan item oleh 5 orang pakar dalam bidang kepimpinan mendapati nilai *Chronbach Alpha* adalah antara 0.6 hingga 0.9.

Analisis data dilaksanakan menggunakan aplikasi SPSS (Version 20 .0) bagi mendapat nilai kebolehpercayaan item manakala aplikasi Microsoft Excell dan Microsoft Access untuk mengetahui tahap kemahiran calon bakat dalam bentuk frekuensi dan peratusan. Skala penentu mengukur bakat kepimpinan calon adalah berdasarkan purata skor yang diberikan oleh responden.

Pengkelasan tahap pencapaian kemahiran dibuat berdasarkan Kategori Pencapaian Prestasi Pegawai, melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009: Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam sebagaimana dinyatakan dalam Jadual 1.

Jadual 1. Kategori Pencapaian Prestasi Pegawai

Tahap	Skala	Penjelasan	Peratusan
Cemerlang	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kualiti kepimpinan yang cemerlang dalam memastikan fungsi dan objektif organisasi tercapai.</li> <li>• Penghasilan kerja yang cemerlang dan sentiasa melebihi standard yang ditetapkan.</li> <li>• Mempunyai pengetahuan/ kemahiran/ kepakaran yang tinggi dalam bidang tugas dan diakui serta sentiamenjadi pakar rujuk.</li> <li>• Memiliki kualiti peribadi yang cemerlang dan dijadikan contoh ikutan.</li> </ul>	90.00 – 100 %
Baik	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berupaya mentadbir/ menyelia dengan baik dalam memastikan fungsi dan objektif organisasi dipenuhi.</li> <li>• Penghasilan kerja yang baik dan sentiasa menepati standard maksima yang ditetapkan.</li> <li>• Mempunyai pengetahuan/ kemahiran/ kepakaran yang tinggi dalam bidang tugas dan menjadi sumber rujukan.</li> </ul>	80.00 – 89.99%

Tahap	Skala	Penjelasan	Peratusan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kualiti peribadi yang baik.</li> </ul>	
Sederhana	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berupaya mentadbir/ menyelia organisasi dengan sederhana.</li> <li>Penghasilan kerja yang sederhana dan menepati standard yang ditetapkan.</li> <li>Mempunyai pengetahuan/ kemahiran/ kepakaran yang sederhana dalam bidang tugas dan boleh memberi nasihat dalam bidang-bidang kerja tertentu.</li> <li>Memiliki kualiti peribadi yang sederhana.</li> </ul>	60.00 – 79.99%
Kurang Memuaskan	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penghasilan kerja yang kurang memuaskan dan sering kali tidak mencapai standard minima yang ditetapkan.</li> <li>Mempunyai pengetahuan/ kemahiran yang kurang memuaskan untuk melaksanakan tugas.</li> <li>Memiliki kualiti.</li> </ul>	50.00 – 59.99%
Lemah	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penghasilan kerja yang lemah dan tidak mencapai standard yang ditetapkan.</li> <li>Kurang berpengetahuan dan kurang mahir dalam melaksanakan tugas.</li> <li>Memiliki kualiti peribadi dan tahap disiplin di bawah tahap yang diharapkan.</li> </ul>	49.9% ke bawah

Sumber: Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009

### 3. Dapatan Kajian

Responden terdiri daripada seramai 625 calon bakat PPPT gred DH 54, DH 52 dan DH 48 seperti dinyatakan dalam Jadual 2. Sebanyak, 2,500 soal selidik diedarkan kepada responden yang terdiri daripada calon bakat, penyelia, subordinat dan rakan sekerja.

Jadual 2. Bilangan responden mengikut gred dan kategori

Gred PPPT	Jawatan Pengurusan (Kategori II dan III)	Pensyarah Utama/Kanan (Kategori I)	Keseluruhan
DH 54	21	16	37
DH 52	31	236	267
DH 48	173	148	321
Jumlah	225	400	625

#### 3.1 Tahap kemahiran kepimpinan PPPT

Tahap kemahiran kepimpinan PPPT adalah bermaksud skor keseluruhan kemahiran kepimpinan yang diberikan oleh responden yang terdiri daripada calon bakat, penyelia, subordinat dan rakan sekerja. Perincian dapatan tahap kemahiran kepimpinan PPPT dinyatakan di bawah.

### 3.1.1 Tahap kemahiran kepimpinan PPPT Politeknik Gred DH 54

Tahap kemahiran kepimpinan bagi PPPT Gred DH54 mengikut jawatan dan kategori ditunjukkan dalam Jadual 3. Hasil kajian mendapati sebanyak 57.14% PPPT gred DH 54 kategori II dan III mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang.

Jadual 3. Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 54

Jawatan (Kategori)	Cemerlang (90.00- 100%)	Baik (80.00 - 89.99%)	Sederhana (60.00 - 79.99%)	Kurang Memuaskan (50.00 - 59.99%)
Pensyarah Utama/ Kanan (Kategori 1)	4 orang (25.00%)	6 orang (37.5%)	5 orang (31.25%)	1 orang (6.25%)
Pengurusan (Kategori II dan III)	12 orang (57.14%)	9 orang (42.86%)	0 orang (0%)	0 orang (0%)
Jumlah	16 orang (43.24%)	15 orang (40.54%)	5 orang (13.51%)	1 orang (2.70%)

Ini menunjukkan bahawa PPPT gred DH 54 kategori II dan III, sangat sesuai dan mempunyai daya kepimpinan tinggi yang diperlukan bagi menggerak transformasi politeknik. Bagi PPPT gred DH 54 kategori I pula, hasil dapatan berbeza iaitu hanya 25.0% mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang dan 37.5% mencapai tahap penguasaan kepimpinan baik. Peratusan penguasaan kepimpinan tahap cemerlang bagi PPPT gred DH 54 kategori I perlu dipertingkatkan.

### 3.1.2 Tahap kemahiran kepimpinan PPPT Politeknik Gred DH 52.

Tahap kemahiran kepimpinan bagi PPPT Gred DH52 mengikut jawatan dan kategori ditunjukkan dalam Jadual 4. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sebanyak 67.74% PPPT gred DH 52 kategori II dan III mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang. Kumpulan PPPT ini sesuai dengan penempatan semasa dan sesuai menjadi pelapis sebagai pengganti jawatan utama dan jawatan strategik kerana kepimpinan mereka diterima dan disenangi oleh responden. Bagi PPPT gred DH 52 kategori I, hanya 19.49% daripada PPPT mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang. Peratusan PPPT gred DH 52 kategori I mencapai tahap penguasaan kepimpinan yang cemerlang perlu dipertingkatkan bagi memastikan semua program pengajian yang ditawarkan di politeknik relevan dan menjadi pilihan.

Jadual 4. Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 52 Secara Keseluruhan Mengikut Kategori Jawatan

Jawatan (Kategori)	Cemerlang (90.00 - 100%)	Baik (80.00 - 89.99%)	Sederhana (60.00 - 79.99%)	Kurang Memuaskan (50.0 - 59.99%)

Pensyarah Utama/ Kanan (Kategori 1)	46 orang (19.49%)	115 orang (48.73%)	74 orang (31.36%)	1 orang (0.42%)
Pengurusan (Kategori II dan III)	21 orang (67.74%)	10 orang (32.26%)	0 orang (0%)	0 orang (0%)
Jumlah	67 orang (25.09%)	125 orang (46.82%)	74 orang (27.72%)	1 orang (0.37%)

### 3.1.3 Tahap kemahiran kepimpinan PPPT Politeknik Gred DH 48

Tahap kemahiran kepimpinan bagi PPPT Gred DH 48 mengikut jawatan dan kategori ditunjukkan dalam Jadual 5. Hasil kajian mendapati bahawa sebanyak 21.39% PPPT gred DH 48 kategori II dan III mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang.

Jadual 5. Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 48

Jawatan (Kategori)	Cemerlang (90.00 - 100%)	Baik (80.00- 89.99%)	Sederhana (60.00- 79.99%)	Kurang Memuaskan (50.00 - 59.99%)	Lemah (49.99% dan ke bawah)
Pensyarah Utama/ Kanan (Kategori 1)	9 orang (6.08%)	51 orang (34.46%)	85 orang (57.43%)	2 orang (1.35%)	1 orang (0.68%)
Pengurusan (Kategori II dan III)	37 orang (21.39%)	83 orang (47.98%)	53 orang (30.63%)	0 orang (0%)	0 orang (0%)
Jumlah	46 orang (14.33%)	134 orang (41.75%)	138 orang (42.99%)	2 orang (0.62%)	1 orang (0.31%)

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa sebanyak 6.08% PPPT gred DH 48 kategori I mencapai tahap penguasaan kepimpinan cemerlang. PPPT gred DH 48 kategori II dan III sesuai dengan penempatan dan boleh menjadi pelapis bagi memegang jawatan PPPT gred DH 52 di politeknik. Kumpulan PPPT gred DH 48 kategori I perlu mengikuti program pemerikasaan meningkatkan kemahiran instruksional terutamanya bagi mereka yang mendapat tahap pencapaian kemahiran kepimpinan sederhana, kurang memuaskan dan lemah.

### 3.2 Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Mengikut Elemen

Tahap pencapaian kemahiran kepimpinan seterusnya dianalisis berdasarkan elemen kemahiran iaitu kemahiran berwawasan, kemahiran pemimpin perubahan, kemahiran pengurusan, kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantabangsaan. Perincian tahap kemahiran bagi setiap PPPT gred DH48, DH 52 dan DH 54 ditunjukkan di bawah.

## 3.2.1 Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 54 Mengikut Elemen

Jadual 6. Tahap Kemahiran Kepimpinan Mengikut Elemen bagi PPPT Gred DH 54

Kemahiran	Tahap Pencapaian	Gred DH 54	
		Kategori I	Kategori II dan III
Kemahiran Berwawasan	Cemerlang	5 (31.25%)	16 (76.20%)
	Baik	6 (37.50%)	5 (23.80%)
	Sederhana	4 (25.00%)	0 (0%)
	Kurang	1 (6.25%)	0 (0%)
Kemahiran Pemimpin Perubahan	Cemerlang	5 (31.25%)	11 (52.38%)
	Baik	5 (31.25%)	10 (47.62%)
	Sederhana	5 (31.25%)	0 (0%)
	Kurang	1 (6.25%)	0 (0%)
Kemahiran Pengurusan	Cemerlang	5 (31.25%)	16 (76.20%)
	Baik	6 (37.50%)	5 (23.80%)
	Sederhana	4 (25.00%)	0 (0%)
	Kurang	1 (6.25%)	0 (0%)
Kemahiran Penyelidikan dan Inovasi	Cemerlang	0 (0%)	4 (19.05%)
	Baik	3 (18.75%)	8 (38.10%)
	Sederhana	11 (68.75%)	9 (42.85%)
	Kurang	2 (12.50%)	0 (0%)
Kemahiran Keantarabangsaan	Cemerlang	0 (0%)	9 (42.85%)
	Baik	7 (43.75%)	11 (52.38%)
	Sederhana	7 (43.75%)	1 (4.77%)
	Kurang	2(12.50%)	0(0%)

Tahap kemahiran kepimpinan berdasarkan elemen bagi PPPT gred DH 54 ditunjukkan dalam Jadual 6. Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua PPPT gred DH 54 kategori II dan III yang terlibat dengan kajian ini, mencapai tahap pencapaian cemerlang dan baik dalam aspek kemahiran berwawasan (76.20% dan 23.80%), kemahiran pemimpin perubahan (52.38% dan 47.62%), kemahiran pengurusan (76.20% dan 23.80%).

Bagi kemahiran penyelidikan dan inovasi pula, dapatan kajian menunjukkan 19.05% mendapat pencapaian tahap cemerlang, 38.10% mendapat tahap pencapaian baik dan 42.85% mendapat tahap pencapaian sederhana. Bagi kemahiran keantarabangsaan, tahap pencapaian cemerlang dan baik berjumlah 95.23% dan hanya 4.77% mendapat tahap pencapaian sederhana.

Kajian juga menunjukkan bahawa semua PPPT gred DH 54 kategori I yang terlibat dengan kajian ini, mencapai tahap pencapaian cemerlang dan baik pada 3 aspek iaitu kemahiran berwawasan (31.25% dan 37.50%), kemahiran pemimpin perubahan (31.25% dan 31.25%) dan



kemahiran pengurusan (31.25% dan 37.50%). Bagi kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan PPPT hanya mendapat pencapaian tertinggi tahap baik iaitu 18.75% dan 43.75%.

3.2.2 Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 52 mengikut elemen Tahap kemahiran kepimpinan berdasarkan elemen bagi PPPT gred DH 52 ditunjukkan dalam Jadual 7. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa semua PPPT gred DH 52 kategori II dan III yang terlibat dengan kajian ini, mencapai tahap pencapaian cemerlang, baik dan sederhana pada semua kemahiran iaitu kemahiran berwawasan, kemahiran pemimpin perubahan, kemahiran pengurusan, kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan. Sebanyak 70.97% daripada PPPT gred DH 52 kategori II dan III mencapai tahap pencapaian cemerlang pada kemahiran berwawasan dan 29.03% mencapai tahap pencapaian baik.

Kajian mendapati bahawa 67.74% daripada PPPT gred DH 52 kategori II dan III mencapai tahap pencapaian cemerlang pada kemahiran pemimpin perubahan dan 32.26% mencapai tahap pencapaian baik. Bagi kemahiran pengurusan pula sebanyak 74.19% mencapai tahap pencapaian cemerlang dan 22.58% mencapai tahap pencapaian baik. Hasil kajian mendapati bahawa 25.00% PPPT gred DH 52 kategori I mencapai tahap pencapaian cemerlang pada kemahiran berwawasan dan 49.58% mencapai tahap pencapaian baik.

Kajian juga mendapati bahawa 22.88% daripada PPPT gred DH 52 kategori I mencapai tahap pencapaian cemerlang pada kemahiran pemimpin perubahan dan 48.73% mencapai tahap pencapaian baik. Bagi kemahiran pengurusan pula sebanyak 23.73% mencapai tahap pencapaian cemerlang dan 45.76% mencapai tahap pencapaian baik. Kesimpulannya, peratusan dalam kalangan calon bakat gred DH 52 kategori I mencapai tahap pencapaian baik yang lebih tinggi berbanding tahap pencapaian cemerlang.

Jadual 7. Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 52 Mengikut Elemen

Kemahiran	Tahap Pencapaian	Gred DH 52	
		Kategori I	Kategori II dan III
Kemahiran Berwawasan	Cemerlang	59 (25.00%)	22 (70.97%)
	Baik	117 (49.58%)	9 (29.03%)
	Sederhana	60 (25.42%)	0 (0%)
Kemahiran Pemimpin Perubahan	Cemerlang	54 (22.88%)	21 (67.74%)
	Baik	115 (48.73%)	10 (32.26%)
	Sederhana	67 (28.39%)	0 (0%)
Kemahiran Pengurusan	Cemerlang	56 (23.73%)	23 (74.19%)
	Baik	108 (45.76%)	7 (22.58%)
	Sederhana	69 (29.24%)	1 (3.23%)
	Kurang	3 (1.27%)	0 (0%)

Kemahiran	Tahap Pencapaian	Gred DH 52	
		Kategori I	Kategori II dan III
Kemahiran Penyelidikan dan Inovasi	Cemerlang	34 (14.41%)	6 (19.35%)
	Baik	60 (25.42%)	15 (48.39%)
	Sederhana	129 (54.66%)	10 (32.26%)
	Kurang	11 (4.66%)	0 (0%)
Kemahiran Keantarabangsaan	Lemah	2 (0.85%)	0 (0%)
	Cemerlang	15 (6.36%)	11 (35.48%)
	Baik	59 (25.00%)	11 (35.48%)
	Sederhana	142 (60.17%)	9 (29.04%)
	Kurang	18 (7.63%)	0 (0%)
	Lemah	2 (0.84%)	0 (0%)

3.2.3 Tahap Kemahiran Kepimpinan PPPT Gred DH 48 Mengikut Elemen Tahap kemahiran kepimpinan berdasarkan elemen bagi PPPT gred DH 54 ditunjukkan dalam Jadual 8. Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua PPPT gred DH 48 kategori II dan III, mencapai tahap pencapaian cemerlang dan baik pada kemahiran berwawasan (29.48% dan 47.40%), (22.54% dan 49.71%) pada kemahiran pemimpin perubahan, (28.90% dan 45.66%) pada kemahiran pengurusan, (9.25% dan 20.23%) pada kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan (10.98% dan 23.12%) pada kemahiran keantarabangsaan.

Dapatan kajian mendapati, tahap pencapaian sederhana pada semua kemahiran yang diukur adalah (23.12%) kemahiran berwawasan, (27.75%) pada kemahiran pemimpin perubahan, (24.28%) pada kemahiran pengurusan, (61.27%) pada kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan (57.80%) pada kemahiran keantarabangsaan. Hasil kajian mendapati trend kemahiran PPPT gred DH 48 kategori I adalah pada tahap pencapaian sederhana iaitu (50.00%) kemahiran berwawasan, (55.41%) pada kemahiran pemimpin perubahan, (51.35%) pada kemahiran pengurusan, (60.81%) pada kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan (56.08%) pada kemahiran keantarabangsaan. Kesimpulannya, semua PPPT gred DH 48 kategori II dan III mencapai tahap pencapaian baik dan sederhana dalam semua aspek kemahiran yang diukur, manakala PPPT gred DH 48 kategori I mencapai tahap pencapaian sederhana pada semua kemahiran.

Jadual 8. Tahap pencapaian PPPT Gred DH 48 mengikut elemen

Kemahiran	Tahap Pencapaian	Gred DH 48	
		Kategori I	Kategori II dan III
Kemahiran Berwawasan	Cemerlang	15 (10.13%)	51 (29.48%)
	Baik	56 (37.84%)	82 (47.40%)
	Sederhana	74 (50.00%)	40 (23.12%)
	Kurang	3 (2.03%)	0 (0%)
Kemahiran	Cemerlang	14 (9.46%)	39 (22.54%)

Kemahiran	Tahap Pencapaian	Gred DH 48	
		Kategori I	Kategori II dan
Pemimpin Perubahan	Baik	51 (34.46%)	86 (49.71%)
	Sederhana	82 (55.41%)	48 (27.75%)
	Kurang	1 (0.67%)	0 (0%)
Kemahiran Pengurusan	Cemerlang	12 (8.11%)	50 (28.90%)
	Baik	54 (36.49%)	79 (45.66%)
	Sederhana	76 (51.35%)	42 (24.28%)
	Kurang	5 (3.37%)	2 (1.16%)
	Lemah	1 (0.68%)	0 (0%)
Kemahiran Penyelidikan dan Inovasi	Cemerlang	5 (3.38%)	16 (9.25%)
	Baik	32 (21.62%)	35 (20.23%)
	Sederhana	90 (60.81%)	106 (61.27%)
	Kurang	18 (12.16%)	14 (8.09%)
	Lemah	3 (2.03%)	2 (1.16%)
Kemahiran Keantarabangsaan	Cemerlang	3 (2.03%)	19 (10.98%)
	Baik	19 (12.84%)	40 (23.12%)
	Sederhana	83 (56.08%)	100 (57.80%)
	Kurang	35 (23.65%)	8 (4.63%)
	Lemah	8 (5.40%)	6 (3.47%)

#### 4. Perbincangan

Hasil kajian mendapati, tahap pencapaian kemahiran kepimpinan PPPT gred DH 54 kategori II adalah cemerlang dan baik. Ianya bertepatan dengan tugas dan tanggungjawab semasa sebagai pengurusan program pengajian dan institusi. PPPT gred DH 54 kategori II turut menjalankan tugas penyelidikan dan inovasi; dan keantarabangsaan, di bawah unit seliaannya. Walau bagaimanapun, tahap pencapaian bagi kemahiran ini, masih perlu dipertingkatkan.

Bagi PPPT gred DH 54 kategori I pula, didapati semua kemahiran kepimpinan ini perlu dipertingkatkan terutamanya bagi kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan memandangkan tugas PPPT ini terlibat secara langsung dengan penyampaian program pengajian yang ditawarkan. Peningkatan semua kemahiran penting bagi memastikan semua program pengajian dan aktiviti pembelajaran berkualiti dan relevan industri. Hasil kajian juga mendapati, tahap pencapaian kemahiran kepimpinan PPPT gred DH 52 kategori II dan III; adalah adalah cemerlang dan baik. Ianya juga bertepatan dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. PPPT gred DH 52 kategori II dan III merupakan pelapis pemimpin pada masa akan datang dalam memastikan misi dan visi organisasi tercapai.

Hasil dapatan menunjukkan peratusan PPPT gred DH 52 kategori I bagi kemahiran berwawasan yang mencapai tahap baik adalah besar. Bagi kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan pula, pencapaian peratusan yang besar pada tahap pencapaian

sederhana. Oleh yang demikian, pihak institusi perlu mempertingkatkan kemahiran penyelidikan dan inovasi; serta kemahiran keantarabangsaan pada kumpulan ini.

Peraturan PPPT gred DH 48 kategori II dan III yang mencapai tahap pencapaian cemerlang adalah kecil bagi semua kemahiran. Bagi kemahiran berwawasan, kemahiran pemimpin perubahan dan kemahiran pengurusan, peraturan yang besar adalah pada tahap pencapaian baik. Bagi kemahiran penyelidikan dan inovasi; dan kemahiran keantarabangsaan mendapat peraturan yang besar pada tahap pencapaian sederhana. Bagi PPPT gred DH 48 kategori I, peraturan yang besar pada semua kemahiran adalah tahap pencapaian sederhana. Bagi semua kemahiran yang mencapai tahap pencapaian baik dan sederhana perlu dipertingkatkan.

Antara cadangan Program Pemeraksanaan Kepimpinan PPPT adalah mengadakan kursus bagi meningkatkan pengetahuan baru dan penguasaan kemahiran. Bagi memantapkan dan meningkat kemahiran kepimpinan, siri bengkel diadakan secara berterusan. Tugas dalam perbengkelan berbentuk projek menekankan kemahiran kepimpinan yang perlu dikuasai melalui penilaian dan pementoran secara berkala. Sistem *coaching and mentoring* diperkenalkan bagi mewujudkan keyakinan diri dalam mengaplikasikan sebarang tugas yang membantu mencapai kecemerlangan organisasi. Jaringan pintar dalam bidang penyelidikan dan inovasi bersama industri, institusi pendidikan tinggi awan dan swasta; dan agensi kerajaan yang lain.

Kajian ini menjadi input dalam pemilihan kader bagi jawatan utama dan strategik. Hasil kajian ini juga dapat membantu mengenal pasti kecenderungan PPPT dalam memilih laluan kerjaya terutamanya bagi PPPT kategori I sama ada untuk menjadi pendidik, penyelidik, pemimpin dan pengamal profesional.

## **5. Kesimpulan**

Kajian ini merupakan kajian persepsi yang menggunakan instrumen *MyDHprofile* model Stufflebeam CIPP, (2000). Ianya bertujuan untuk mendapatkan persepsi tahap kompetensi PPPT. Data yang dikumpulkan daripada dapatan kajian ini, menjadi asas dalam membangunkan pemimpin yang berpotensi dan berkaliber bagi menerajui masa hadapan Politeknik dan Jabatan Pendidikan Politeknik. Program pembangunan kepimpinan PPPT juga selari dengan lonjakan kedua dalam PPPM (PT) mengekalkan kecemerlangan bakat. Pengukuran tahap kemahiran PPPT adalah menggunakan kategori pencapaian prestasi pegawai melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009, Jabatan Perkhidmatan Awam.

Kajian ini bertujuan mendapatkan tahap kemahiran kepimpinan PPPT sedia ada untuk dijadikan asas dalam membangunkan pemimpin bagi menerajui masa hadapan Politeknik. Bagi meningkatkan bilangan pemimpin pelapis di masa hadapan, maka program pembangunan pemimpin dilaksanakan secara berterusan dan sentiasa disemak tahap kepimpinannya.

## **Rujukan**

Colin C. Edwards. 360 degree feedback. *Management Services*, 1995, p.24.

Dimitrov, D. M. (2012). *Statistical methods for validation of assessment scale data in counseling and related fields*. Alexandria, VA: American Counseling Association.

Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (2012). *Transformasi Modal Insan Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi- Pelan Strategik Pembangunan Profesional Efektif*.

Martin D.C. & Bartol KM (2003). Factors influencing expatriate performance appraisal system success; An organizational perspective. *J. Int. Manage.* 9(2): 115-132.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2006: Panduan Mewujudkan Search Committee dan Proses Pelaksanaan Pelan Penggantian (Succession Planning).

Robert Carey. Coming around to 360-degree feedback. *Performance*, 1995, pp.56-60

Robson C., Wiley, Rolfe, G. (2011). Quality and the Idea of Qualitative Research. *Journal of Advanced Nursing*. 53(3): 304e10

Stufflebeam, D.; Madaus, G. & Kellaghan, T. (2000). *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.