



ANALISIS EFIKASI KENDIRI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM WANITA DI PUTRAJAYA, MALAYSIA

(Analysis of Leadership Self-efficacy Among the Female Public Servants in Putrajaya)

Nuha Abdullah^{1*}, Norasmah Othman¹

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Bangi, Selangor, Malaysia

*Corresponding Author: p101199@siswa.ukm.edu.my

Received: 2 March 2021 • Accepted: 13 April 2021 • Published: 30 April 2021

Abstrak

Kajian ini membincangkan tentang tahap efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan penjawat awam wanita yang menjawat jawatan Gred 48 dan ke atas. Dalam konteks norma di Malaysia, kajian berkaitan efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan penjawat awam masih kurang dan terhad. Maka sebuah kajian berbentuk kuantitatif telah dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik dan ditadbir kepada 456 responden yang terdiri daripada penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas melalui kaedah rawak mudah. Efikasi sendiri kepimpinan diukur melalui empat dimensi iaitu i) memotivasikan ahli kumpulan, (ii) mencipta sinergi, (iii) menunjukkan kesedaran dan keyakinan diri dan (iv) mencipta perubahan. Hasil kajian menunjukkan tahap efikasi sendiri kepimpinan bagi dimensi memotivasikan ahli kumpulan dan mencipta sinergi adalah tinggi. Namun begitu, tahap efikasi sendiri kepimpinan bagi dimensi kesedaran dan keyakinan diri serta mencipta perubahan hanya berada pada tahap sederhana tinggi. Justeru, bagi memastikan penjawat awam wanita memperoleh peluang untuk dipilih sebagai pembuat keputusan di peringkat tertinggi organisasi maka keempat-empat aspek efikasi sendiri kepimpinan perlu berada di tahap tinggi. Oleh itu, diharapkan hasil kajian ini dapat memberikan input kepada pihak pemegang taruh tentang keperluan mengadakan program pementoran atau modul bagi membantu meningkatkan efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan pekerja awam wanita agar Dasar 30 peratus wanita sebagai pembuat keputusan tercapai menjelang tahun 2030.

Kata kunci: Efikasi-kendiri Kepimpinan Wanita, pembuat keputusan, penjawat awam wanita, wanita

Abstract

This study discusses the level of leadership self-efficacy (LSE) among female public servants who hold positions of Grade 48 and above. Within the context of Malaysia's norms, studies related to LSE among

female public servants are still lacking and limited. Therefore, quantitative research was conducted to distribute questionnaires as research instruments to 456 respondents among female public servants Grade 48 and above who were randomly selected. Leadership self-efficacy is measured through four dimensions, namely i) motivating group members, (ii) creating synergy, (iii) showing awareness and self-confidence, and (iv) creating change. The study results show that the level of LSE for the dimension of motivating group members and creating synergy is high. However, the extent of LSE for the dimension shows self-awareness and self-confidence, and creating change is moderately high. Thus, to confirm that female public servants have the chance to be selected as decision-makers at the superior level of the organization, then all four aspects of self-efficacy leadership must be at a high level. Therefore, it is hoped that this study's results can provide input to stakeholders on the necessity to carry out such as mentoring programs or modules to enhance the LSE among female public servants and ensure that Policy of 30 percent women as decision-makers is achieved by 2030.

Keywords: *Women's Leadership Self-efficacy, women as decision-maker, female public officer, women*

Cite as: Nuha Abdullah, Norasmah Othman (2021). Analisis Efikasi Kendiri Kepimpinan dalam Kalangan Penjawat Awam Wanita di Putrajaya, Malaysia. *Asian People Journal*, 4(1), 195-204.

PENDAHULUAN

Wanita merupakan tulang belakang bagi memperkasa agenda pembangunan dan kemajuan negara. Justeru, melihat kepada kepentingan wanita sebagai penggerak kemajuan dan pembangunan negara, pihak kerajaan telah memulakan daya usaha iaitu dengan penetapan dasar sekurang-kurangnya 30 peratus pembabitan wanita di peringkat pembuat keputusan menerusi Belanjawan 2018 (Bahagian Fiskal dan Ekonomi, 2018). Inisiatif ini memberikan gambaran betapa pihak kerajaan bersungguh-sungguh meningkatkan penyertaan wanita sebagai pembuat dasar dan keputusan secara sistematik serta berkesan. Namun begitu usaha memperkasa wanita sebagai pembuat keputusan terutamanya dalam sektor awam dilihat masih ketinggalan. Ini dapat dilihat melalui peratus bilangan wanita yang memegang jawatan menteri dan timbalan menteri hanyalah 15.6 peratus walaupun telah memasuki tahun 2021. Hal ini bukan sahaja berlaku di Malaysia, malah kajian-kajian luar negara seperti di Brazil turut menunjukkan perkara yang sama walaupun terdapat wakil wanita di bahagian pengurusan tertinggi. Namun bilangan mereka sebagai pembuat keputusan masih rendah iaitu sebanyak 4.5 peratus sahaja (Gerzema & D'Antonio, 2013).

Wanita mempunyai hak untuk menjadi pemimpin atau pembuat dasar. Bagi memastikan matlamat kesamarataan gender tercapai, kehadiran wanita di peringkat pembuatan keputusan terutamanya dalam sektor kerajaan amat diperlukan. Ini kerana, apabila terdapat wakil wanita di peringkat kepimpinan kerajaan, mereka berupaya melakukan perubahan yang positif terhadap prestasi serta mendatangkan manfaat kepada seluruh lapisan masyarakat sekali gus mengurangkan diskriminasi terhadap kaum wanita (UN Women, 2015; Subramaniam et al., (2016). Kedudukan, status dan penglibatan wanita sebagai tenaga buruh di peringkat global menunjukkan peningkatan yang mendadak di sekitar abad ke-20 namun peranan wanita sebagai pemimpin masih rendah berbanding lelaki (Derks, Van Laar & Ellemers, 2016; OECD, 2020). Gambaran ini seolah-olah memberikan

petanda terdapat kekangan atau halangan yang menyebabkan wanita dikecualikan daripada memegang portfolio tersebut (Hilal, 2015).

Berdasarkan analisis kajian literatur menunjukkan wanita sendiri memandang rendah terhadap kebolehan serta kemahiran sedia ada (Sax, 2008; Sadker, Sadker, & Zittleman, 2009; Allan, 2011). Malah kajian Young (2011) membuktikan bahawa wanita sering berdepan dengan 'imposter syndrome' atau Sindrom Penipu. Sindrom ini berlaku apabila individu itu sendiri meragui, memandang rendah dan tidak mempercayai akan kebolehan serta keupayaan diri sendiri malah beranggapan bahawa apa yang dicapai olehnya adalah suatu kebetulan walaupun mereka sememangnya mempunyai pengalaman dan kemahiran yang membolehkan mereka untuk berjaya (Young, 2011). Kajian-kajian yang dijalankan oleh Hoyt (2005), Calizo et al. (2007) dan Lewis (2020) menunjukkan bahawa bidang kepimpinan sering dirujuk sebagai salah satu bidang yang melihat wanita sebagai golongan yang kurang berkebolehan serta memiliki efikasi sendiri yang rendah. Malah, hasil analisis literatur turut menunjukkan faktor efikasi sendiri yang rendah terhadap kepimpinan merupakan salah satu faktor yang menjadi punca mengapa bilangan wanita masih rendah dalam memegang jawatan tertinggi di dalam organisasi (McCormick et al., 2002; Machida & Schaubroeck, 2011; Niyogi & John, 2017; Lewis 2020). Efikasi sendiri yang rendah dalam kepimpinan akan mendatangkan kesan yang negatif terhadap proses pemikiran, kepercayaan, tingkah laku, motivasi untuk memimpin dan prestasi kepimpinan (Dugan, et al., 2013).

Sehingga kini, statistik menunjukkan bilangan wanita yang memegang portfolio di bahagian pengurusan tertinggi atau pembuat keputusan seperti Ketua Setiausaha Kementerian adalah rendah. Pernyataan ini disokong melalui analisis statistik yang menunjukkan 9 (20%) daripada 45 jawatan Ketua dan Timbalan Ketua Setiausaha terdiri daripada golongan wanita (Jabatan Perdana Menteri, 2021). Justeru, bagi memastikan Dasar 30 peratus wanita sebagai pembuat keputusan bagi sektor awam di Malaysia tercapai menjelang tahun 2030, sebuah kajian berkenaan efikasi sendiri kepimpinan perlu dijalankan untuk mengenal pasti tahap efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas. Kajian ini penting bagi memastikan penjawat awam wanita betul-betul bersedia dan memiliki efikasi sendiri kepimpinan yang merupakan salah satu atribut penting bagi seorang pemimpin pembuat keputusan (Santovec, 2010 ; Tallon, 2016).

Efikasi Kendiri Kepimpinan

Secara umumnya, efikasi sendiri merujuk kepada kepercayaan seseorang terhadap keupayaan dirinya bagi melakukan sesuatu tindakan bagi mencapai matlamat yang diinginkan (Bandura, 1997). Malah menurut Bandura & Locke (2003), efikasi sendiri berupaya untuk mempengaruhi individu dari aspek cara berfikir (sama ada berfikir dari sudut positif atau negatif), motivasi sendiri, daya tahan diri dan kualiti kesejahteraan emosi. Berdasarkan konsep efikasi sendiri yang dikemukakan oleh Bandura (1997), maka definisi Efikasi Kendiri Kepimpinan atau EKK secara spesifiknya membawa maksud kepercayaan individu terhadap keupayaannya untuk menjalankan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin (Dugan et al., 2013). Malah kajian-kajian berkaitan EKK menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara efikasi sendiri dengan kepimpinan (Ramchunder & Martins, 2014; Niyogi & John, 2017; Abou 2017). Sebuah kajian pembinaan instrumen yang dijalankan oleh Bobbio & Manganelli Rattazzi (2009) menyatakan efikasi sendiri kepimpinan diukur melalui enam dimensi iaitu (i) memulakan dan memimpin perubahan (ii) memilih pengikut yang efektif dan mengagihkan tanggungjawab (iii) membina dan mengurus hubungan interpersonal dalam kumpulan (iv) menunjukkan kesedaran dan keyakinan diri (v) memotivasikan ahli organisasi, dan (vi) mendapatkan konsensus daripada ahli kumpulan. Hasil analisis menunjukkan bahawa kajian berkenaan EKK dalam kalangan pemimpin wanita di Malaysia masih kurang. Malah, kajian terhadap efikasi sendiri dan kepimpinan kebanyakannya dijalankan di peringkat sekolah atau bidang

pendidikan seperti kajian yang dijalankan oleh Omar et al. (2019) yang mengkaji hubungan kepimpinan pengetua dan efikasi sendiri guru. Selain itu, kajian-kajian yang melibatkan pemeraksanaan wanita kebanyakannya berkisar tentang strategi pemeraksanaan wanita dalam bidang politik dan kerjaya (Ramli, 2008; Saidon et al., 2017), persepsi terhadap kepimpinan wanita di Malaysia (Hilal, 2015), faktor utama yang menghambat penglibatan wanita dalam pekerjaan di Malaysia (Zainuddin & Khalid, 2018) serta faktor sokongan individu terhadap kecemerlangan wanita berkerjaya dan berumah tangga (Hamzah et al, 2016). Justeru, bagi memastikan bilangan wanita sebagai pembuat keputusan semakin bertambah, maka kajian ini perlu dilakukan dengan mengukur tahap EKK penjawat awam wanita dari aspek (i) memotivasikan ahli kumpulan, (ii) mencipta sinergi, (iii) menunjukkan kesedaran dan keyakinan diri dan (iv) mencipta perubahan.

METODOLOGI

Kajian tahap efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan pengurusan tertinggi awam wanita ini menggunakan kaedah tinjauan sebagai reka bentuk kajian. Berdasarkan Mohd Majid (2005), bagi menerangkan sesuatu fenomena dalam bentuk angka dan ukuran, kaedah penyelidikan kuantitatif amat sesuai diaplikasikan. Instrumen berbentuk soal selidik, memiliki nilai kebolehpercayaan (0.94) yang baik telah digunakan sebagai instrumen kajian bagi mendapatkan data dalam bentuk ukuran kuantitatif. Responden kajian merupakan penjawat awam wanita yang menjawat jawatan di peringkat pengurusan tertinggi (Gred 48 dan ke atas) di 23 buah kementerian di Wilayah Persekutuan Putrajaya.

Seramai 456 responden daripada jumlah populasi (2002) penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas telah dilibatkan dalam kajian ini dengan menggunakan kaedah pensampelan rawak mudah. Saiz responden ditentukan berdasarkan Jadual Krecjie & Morgan (1970) manakala lokasi Wilayah Persekutuan Putrajaya dipilih kerana lokasi tersebut merupakan Pusat Pentadbiran Persekutuan dan memiliki jumlah populasi penjawat awam wanita yang paling ramai (Bahagian Dasar dan Pembangunan Strategik, 2020). Data kajian yang diperoleh telah dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 25.0 dengan menggunakan statistik deskriptif seperti min dan peratusan. Interpretasi skor min yang dicadangkan oleh Tajolosa (2020).

Jadual 1: Interpretasi skor min

Bil	Nilai skor min	Tahap
1	1.00-1.50	Rendah
2	1.51-2.50	Sederhana rendah
3	2.51-3.50	Sederhana tinggi
4	3.51-4.00	Tinggi

Sumber: Tajolosa (2020)

HASIL DAN PERBINCANGAN

Demografi Responden

Daripada 456 responden yang terlibat dalam kajian, didapati seramai 99 (21.7%) orang responden terdiri daripada golongan wanita yang berumur sekitar 30 hingga 39 tahun. Diikuti 131 (28.7 %) orang adalah terdiri daripada responden yang berumur antara 50 hingga 59 tahun dan selebihnya 226 (49.6%) orang adalah berumur antara 40

hingga 49 tahun. Dari segi tempoh berkhidmat pula, analisis menunjukkan seramai 31 orang (6.8 %) adalah terdiri daripada responden yang mempunyai tempoh berkhidmat dari 6 hingga 10 tahun. Manakala responden yang telah berkhidmat selama 11 hingga 15 tahun adalah terdiri daripada 154 orang (33.8%). Diikuti dengan 108 orang (23.7%) yang tempoh perkhidmatannya adalah selama 16 hingga 20 tahun. Akhir sekali, seramai 163 (35.7%) orang yang telah berkhidmat dalam tempoh melebihi 21 tahun dan ke atas.

Manakala bagi analisis mengikut gred perkhidmatan pula menunjukkan majoriti responden terdiri daripada pegawai wanita yang memegang gred perjawatan 48 iaitu seramai 174 (36%) orang-seramai 153 (34.6%) orang, diikuti dengan responden di Gred 54 seramai 103 (23.7%) orang. Jumlah penjawat awam wanita yang berada di gred perjawatan JUSA C dan JUSA B adalah rendah iaitu masing-masing seramai 22 (4.9%) dan 3 (0.7%) orang.

Tahap Efikasi Kendiri Kepimpinan

Jadual 2 memaparkan min skor bagi empat dimensi yang mengukur tahap Efikasi Kendiri Kepimpinan (EKK) penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas. Hasil analisis kajian menunjukkan terdapat dua dimensi yang merekodkan skor ‘tinggi’ iaitu memotivasikan ahli kumpulan dan membina sinergi dengan nilai masing-masing iaitu 3.56 dan 3.73. Manakala dua lagi dimensi iaitu menunjukkan keyakinan dan kesedaran diri (min 3.44) serta memulakan suatu perubahan (min 3.34) mencatatkan tahap ‘sederhana tinggi’. Perbincangan serta perincian bagi setiap EKK dipaparkan dalam Jadual 3.

Jadual 2: Tahap Efikasi Kendiri Kepimpinan

Bil	Dimensi Efikasi Kendiri Kepimpinan	Min	s.p	Tahap
1	Memotivasikan Ahli Kumpulan	3.56	0.42	Tinggi
2	Membina Sinergi	3.73	0.37	Tinggi
3	Menunjukkan Keyakinan dan Kesedaran Diri	3.44	0.43	Sederhana Tinggi
4	Memulakan Sesuatu Perubahan	3.34	0.47	Sederhana Tinggi
Keseluruhan Tahap Efikasi sendiri Kepimpinan		3.52	0.42	Tinggi

Berdasarkan Jadual 3, pernyataan ‘*yakin bahawa orang lain akan menerima idea saya*’ merupakan item yang mempunyai nilai peratus persetujuan yang rendah (89.9%) berbanding item-item lain di bawah dimensi menunjukkan keyakinan dan kesedaran diri. Ini menunjukkan bahawa wanita kurang memiliki sikap yakin diri apabila berhadapan dengan situasi yang memerlukan mereka mengemukakan idea kerana takut tidak diterima oleh orang lain. Hal ini disebabkan oleh pengaruh sifat feminin semula jadi wanita seperti sifat sensitif, malu dan takut sekiranya pandangan atau idea yang dikemukakan ditolak mahupun dikritik oleh ahli organisasi yang lain. Wanita juga dianggap sebagai seorang yang lebih beremosi, kurang daya saing serta kurang daya inisiatif (Abdallah & Jibai, 2020). Malah, kajian yang dijalankan oleh Brockus et al. (2014) juga melaporkan wanita sendiri memandang rendah dan kurang keyakinan untuk mengekspresikan idea atau pandangan mereka sendiri di hadapan orang lain. Maka, tidak hairanlah mengapa bilangan wanita di bahagian tertinggi organisasi masih belum memuaskan kerana efikasi sendiri kepimpinan wanita dalam aspek menunjukkan keyakinan dan kesedaran diri berada pada tahap sederhana tinggi.

Seterusnya, berdasarkan pernyataan ‘*berupaya mengubah sesuatu dalam kumpulan walaupun mereka tidak berada di bawah kawalan saya sepenuhnya*’ bagi dimensi memulakan perubahan menunjukkan hanya 80.5% sahaja wanita yang bersetuju dengan pernyataan ini. Dapatan ini selari dengan dapatan yang diperolehi oleh Bobbio dan

Manganelli Rattazzi (2009) yang mana pemimpin lelaki memiliki skor yang lebih tinggi bagi dimensi memulakan perubahan. Berdasarkan Yukl (2018), wanita mudah merasa selesa terhadap sesuatu situasi dan sukar untuk mereka mengadaptasi atau melakukan sesuatu perubahan. Yukl (2018) juga mengatakan bahawa seorang pemimpin perlu sentiasa bersedia untuk memulakan sesuatu perubahan bagi tujuan mencapai hala tuju organisasi. Ini bermakna golongan wanita belum bersedia sepenuhnya memikul tanggungjawab sebagai pemimpin apabila data menunjukkan dimensi 'Memulakan Sesuatu Perubahan' wanita berada pada tahap sederhana tinggi. Justeru, dapatan ini menggambarkan penjawat awam wanita masih belum memiliki minda yang berorientasikan perubahan seperti mana yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin pembuat keputusan yang berkesan (Paglis & Green 2002).

Jadual 3: Perincian Analisis Data Bagi Dimensi Efikasi Kendiri Kepimpinan

Bil.	Pernyataan	Sangat Tidak setuju (%)	Tidak Setuju (%)	Setuju (%)	Sangat Setuju (%)
1	Bersemangat terhadap sebarang kemungkinan yang bakal berlaku.	0.0	3.7	47.4	48.9
2	Membantu dalam menyelesaikan kerja yang rumit.	0.0	1.5	33.6	64.9
3	memotivasikan ahli kumpulan dengan Memberi peluang mempraktikkan kemahiran	0.0	2.0	41.0	57.0
4	Memotivasikan ahli kumpulan sebelum memulakan sesuatu tugas.	0.2	3.5	39.0	57.2
5	Memberi galakan kepada ahli kumpulan	0.0	0.2	22.1	77.6
6	Memberi galakan untuk berkongsi pandangan.	0.0	0.0	25.4	74.6
7	Membantu ahli kumpulan mencapai sasaran.	0.0	0.4	33.3	66.2
8	Berfikir dengan rasional	0.2	6.4	52.9	40.6
9	Bangkit dari kegagalan.	0.0	9.6	48.7	41.7
10	Mampu untuk kekal positif	0.0	3.9	41.9	54.2
11	Memiliki inisiatif	0.0	0.4	29.4	70.2
12	Menyelesaikan sesuatu tugas dengan yakin	0.0	0.9	37.9	61.2
13	Yakin bahawa orang lain akan menerima idea saya.	0.0	10.1	60.5	29.4
14	Perubahan untuk mengatasi segala halangan.	0.0	0.4	34.2	65.0
15	Dapat menetapkan arah baharu bagi kumpulan	0.2	2.9	46.5	50.4
16	Berupaya mengubah sikap ahli kumpulan	0.4	10.5	57.7	31.4
17	Berupaya mengubah sesuatu dalam kumpulan	0.9	18.6	58.1	22.4

Hasil analisis juga menunjukkan penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas mempunyai EKK yang tinggi bagi aspek membina sinergi. Ini terbukti daripada dapatan yang menunjukkan min skor bagi dimensi membina

sinergi yang paling tinggi. Wanita terbukti berupaya untuk membina sinergi kerana wanita terkenal dengan gaya kepimpinan demokratik yang lebih disukai oleh pekerja bawahan berbanding pemimpin lelaki yang cenderung ke arah autokratik (Abdallah & Jibai, 2020). Oleh sebab itu wanita dilihat lebih mudah untuk mendapatkan kerjasama dan kata sepakat daripada pekerjaannya kerana wanita sentiasa menitikberatkan soal koperatif dan kolaboratif dalam kalangan pekerja sehingga berupaya membina sinergi dalam kalangan pekerja (McGlen and Sarkees, 2018).

Secara keseluruhannya, tahap EKK dalam kalangan penjawat awam wanita di Putrajaya adalah tinggi. Justeru hasil kajian ini menolak dakwaan bahawa EKK dalam kalangan wanita adalah rendah seperti mana dapatan yang diperoleh pengkaji McCormik, Tanguma & Sohn (2002) dan Bobbio & Manganelli Rattazzi (2009).

KESIMPULAN

Kajian berkenaan tahap efikasi sendiri kepimpinan dalam kalangan penjawat awam wanita Gred 48 dan ke atas ini adalah signifikan terutamanya dalam membantu kerajaan bagi mencapai matlamat Dasar 30 peratus wanita sebagai pembuat keputusan. Bukti empirikal yang diperoleh melalui kajian ini menunjukkan bahawa secara umumnya tahap EKK dalam kalangan penjawat awam wanita adalah tinggi. Namun begitu, bagi memastikan wanita menjadi pilihan dalam memegang jawatan tertinggi sebagai pembuat keputusan, mereka perlu memiliki tahap tinggi bagi kesemua dimensi EKK terutamanya bagi dimensi ‘menunjukkan keyakinan dan kesedaran diri’ dan ‘memulakan sesuatu perubahan’.

Justeru, hasil kajian ini memberi implikasi kepada pembentukan dasar dan strategi setiap sektor kerajaan supaya dapat menyediakan ‘ekosistem penjawat awam wanita’ dengan menumpukan kepada pembinaan efikasi sendiri kepimpinan untuk menggalakkan lebih ramai penjawat wanita berada dalam bahagian pembuat keputusan. Malah, pelbagai pihak pemegang taruh perlu berganding bahu bagi merancang dan melaksanakan pelan strategik untuk meningkatkan tahap efikasi sendiri bagi dimensi yang kritikal dalam kalangan penjawat awam wanita yang merangkumi pembangunan inisiatif, keyakinan dan kesedaran diri.

Program seperti pementoran atau ‘*coaching*’ perlu diperbanyakkan agar penjawat awam wanita memiliki peluang serta pengalaman yang lebih meluas dalam aspek kepimpinan seterusnya dapat membantu meningkatkan keyakinan, daya saing dan membentuk minda berorientasikan perubahan dalam diri mereka.

PENGHARGAAN

Penulis ingin mengucapkan penghargaan kepada Pusat Kepimpinan Wanita, Universiti Kebangsaan Malaysia dan Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat atas pemberian geran (Kod PKW-2019-05).

RUJUKAN

Abdallah, J. & Jibai, S. (2020). Women in leadership: Gender personality traits and skills. *Business Excellence and Management*, 10(1), 5-15.

- Abou, E. (2017). Relationship between Leadership Self-Efficacy and Leadership Effectiveness of First-Line Nurse Managers. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(6), 1-9.
- Allan, E. J. (2011). *Women's status in higher education: Equity Matters* [ASHE Higher Education Report, 37(1)], San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bahagian Dasar dan Pembangunan Strategik. (2020). Data Perangkaan Penjawat Awam Wanita di Malaysia. Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat. 2020.
- Bahagian Fiskal dan Ekonomi. (2018). Bajet 2018. Kementerian Kewangan Malaysia.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bobbio, A., & Manganelli Rattazzi, A. M. (2009). Leadership self-efficacy scale a new multidimensional instrument. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(1), 3-24.
- Brockhus S., Van der Kolk T. E. C., Koeman B., Badke-Schaub P. G. "The influence of creative self-efficacy on creative self-efficacy", International Design Conference - DESIGN 2014, Vol. 3, No. 13, (2014), pp: 437-444.
- Calizo, L. H., Cilente, K., & Komives, S. R. (2007). A look at gender and the multi-institutional study of leadership. *Concepts and Connections*, 15(2), 7-9.
- Derks B, Van Laar C, Ellemers N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Dugan, J. P., Kodama, K., Correia, B., & Associates. (2013). *Multi-Institutional Study of Leadership insight report: Leadership program delivery*. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Program
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). *The Athena Doctrine: How Women (and the Men who Think Like Them) Will Rule the Future*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hamzah, S. R. A., Hamzah, A., Othman, J., & Devi, S. (2016). Impact of Islamic values on the leadership style of Muslim women academics in Malaysia. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 187-203.
- Hilal, H. (2015). Perceptions towards Female Leadership in Malaysia. *Journal of Modern Education Review*, 5(5), 517-525.
- Hoyt, C. L. (2005). The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 2-14.
- Jabatan Perdana Menteri. Senarai Ketua Setiausaha dan Timbalan Ketua Setiausaha di Kementerian Malaysia 2021. Available from: <http://www.kabinet.gov.my/bkpp/index.php/ksukp/ksukp>. [Accessed February 27, 2021].
- Leslie A. Lewis. (2020) West Point Women's Views on Leadership: Perceptions From First Women Graduates Through Current Cadets. *Journal of Women and Gender in Higher Education* 13:3, pages 303-326.

- Machida, M., & Schaubroeck, J. (2011). The Role of Self-Efficacy Beliefs in Leader Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 459–468.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & Sohn, A. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1, 1-15.
- McGlen, N. E., & Sarkees, M. R. (2018). *Women in foreign policy: The insiders*. Routledge.
- Mohd Majid, K. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan* (Edisi ke-3). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Niyogi, S., & John, S. (2017). Study on Impact of Self Efficacy on Leadership Effectiveness in IT Companies. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 10 (1), 151-164.
- OECD. (2020). Advancing Gender Balance in the Workforce: A Collective Responsibility: Gender Balance Network, Forum on Tax Administration, OECD, Paris.
- Omar, M., Ismail, S., & Kasim, A. (2019). Hubungan kepemimpinan teknologi pengetua dan efikasi sendiri guru. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(4), 1-21.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215–235.
- Ramchunder, Y., & Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-11.
- Ramli, R. (2008). Pemerkasaan wanita dalam politik. *Jurnal Kajian Politik, dan Masalah Pembangunan*, 4(1), 181-194.
- Tallon, M.S. (2016). *Leading Gracefully: A woman's guide to confident, authentic & effective leadership*. United Kingdom: Highest Path Publishing.
- Santovec, M.L. (2010), Self-Efficacy is a Critical Attribute for Women Leaders. *Women in Higher Education*, 19, 8-9.
- Sadker, D., Sadker, M., & Zittleman, K. (2009). *Still failing at fairness: How gender bias cheats girls and boys in schools and what we can do about it*. New York: Scribner.
- Sax, L. J. (2008). *The gender gap in college: Maximizing the developmental potential of women and men*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Subramaniam, G., Mohamed Khadri, N. A, Maniam, B., & Ali, E. (2016). The glass ceiling phenomenon-does it Really affect Women's career advancement in Malaysia. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 81-89.
- Tajolosa, M. (2020). Development of Learning Materials in Environmental Science Based on Intellectual Capacity, Personal, and Civil Responsibility. *Learning Science and Mathematics*, 15, 119-148.
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2015). Annual Report Gender equality and women's empowerment. Available at: <https://annualreport.unwomen.org/en/2016>United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. [Accessed December 27, 2020].

- Young, V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the imposter syndrome and how to thrive in spite of it*. New York, NY: Crown Publishing.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Zainuddin, A. & Khalid, K.A.T. (2018). Konsep Mengarusperdanakan Gender: Kajian Wanita dalam Pekerjaan di Malaysia. *Journal of Administrative Science*, 15 (1), 1-10.