

## **Amalan Memberikan Maklum Balas Prestasi Kerja: Persepsi Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Terhadap Kualiti Maklum Balas**

Majelan Sulong<sup>1</sup>, Rusli Ahmad<sup>2</sup>, Nur Fatimah Abdullah Bandar<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak, 94300 Kota Samarahan, Sarawak

*Corresponding author:* majelan@iab.edu.my

### **ABSTRAK**

Kajian berbentuk kualitatif ini mengkaji persepsi pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) terhadap kualiti maklum balas semasa memberikan maklum balas prestasi kerja. Seramai 12 orang peserta kajian (enam orang PP dan enam orang PYD) yang dipilih melalui kaedah persampelan bertujuan telah ditemu bual dengan menggunakan teknik temu bual separa berstruktur. Peserta adalah dalam kalangan mereka yang terlibat secara langsung dengan konteks kajian dan dipercayai dapat memberikan maklumat yang telus dan komprehensif. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan. Secara keseluruhannya, analisis menunjukkan bahawa persepsi PP dan PYD terhadap kualiti maklum balas semasa memberikan maklum balas prestasi masih perlu ditambah baik. Dapatan kajian ini sangat penting kepada pengurus pendidikan (khususnya) dan pengamal sumber manusia di organisasi-organisasi lain (umumnya) bagi menambah baik pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi.

**Kata kunci:** Amalan maklum balas prestasi; kualiti maklum balas; pengurusan penilaian prestasi di sekolah; pengurusan sumber manusia.

### **ABSTRACT**

*This qualitative study examined the perceptions of raters and ratees on the quality of feedback while providing feedback on job performance. A total of 12 participants (six raters and six ratees) were selected through the purposive sampling method at being interviewed using semi-structured interview techniques. Participants are among those who are directly involved with the context of the study and are believed to be able to provide transparent and comprehensive information. Study data were analyzed using content analysis methods. Overall, the analysis shows that raters and ratees perceptions of feedback quality while providing performance feedback still need to be improved. The findings of this study are very important to education managers (in particular) and human resource practitioners in other organizations (generally) to improve the implementation of practice providing performance feedback.*

**Keywords:** *Performance feedback practice; quality of feedback; performance appraisal management in schools; human resource management.*

## 1.0 PENGENALAN

Amalan memberikan maklum balas prestasi kerja merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pengurusan penilaian prestasi dan pengurusan sumber manusia (Aguinis, 2013; DeNisi & Smith, 2014). Hal ini kerana amalan memberikan maklum balas prestasi kerja adalah diperlukan untuk mengekalkan komitmen, mutu kerja, kesetiaan di samping dapat dijadikan sebagai instrumen kawalan terhadap pekerja (Bowles & Coates, 1993). Dalam sistem pengurusan prestasi, setiap PP sepatutnya memberikan maklum balas yang berkualiti bagi membuat beberapa keputusan penting seperti merancang keperluan latihan dan memantapkan kualiti prestasi pekerja dari masa ke masa (Ray & Singh, 2018). Maklum balas prestasi yang kurang berkualiti boleh mendatangkan kerosakan kepada nilai sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan (Murphy, 2020) manakala maklum balas prestasi yang berkualiti membolehkan PYD lebih bersikap terbuka, positif, bermotivasi dan lebih kerap terlibat dalam aktiviti pembangunan yang dirancang oleh organisasi (Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar di Malaysia iaitu seramai 416,743 orang (KPM, 2020). Daripada jumlah tersebut, seramai 236,993 pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP) berkhidmat di sekolah rendah manakala 179,750 lagi di sekolah menengah. Oleh yang demikian, setiap pengurus organisasi di sekolah perlulah sentiasa kompeten dan profesional semasa menguruskan sistem penilaian prestasi secara berkesan supaya kualiti penilaian prestasi yang dilaksanakan memberikan manfaat yang semaksimum mungkin untuk dikecapi hasilnya oleh 208,131 orang murid prasekolah, 2,741,837 orang murid sekolah rendah dan 2,037,433 orang murid sekolah menengah di seluruh Malaysia (KPM, 2020). Demi memastikan setiap PPP sentiasa kompeten dan cekap melaksanakan tugas, KPM telah memperkenalkan sistem penilaian prestasi yang baharu iaitu Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) mulai tahun 2015 bagi menggantikan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) (KPM, 2015). Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi (BPPK), KPM menetapkan bahawa antara tugas penting dalam pelaksanaan PBPPP ialah PP hendaklah memberikan maklum balas prestasi kerja PYD sekurang-kurangnya dua kali setahun dan dari semasa ke semasa (KPM, 2016). Namun begitu, setelah memasuki tahun keenam pelaksanaannya, berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilaksanakan didapati kajian yang menjurus tentang kualiti maklum balas prestasi kerja didapati masih amat berkurangan.

## 2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kajian oleh Buckingham dan Goodall (2015) serta Aguinis (2013) mendapati sistem pengurusan prestasi yang tradisional iaitu memberikan maklum balas prestasi secara sekali atau dua kali setahun iaitu ketika penilaian prestasi dilaksanakan dilihat mudah dikendalikan. Namun begitu, menurut DeNisi dan Murphy (2017) serta DeNisi dan Smith (2014), penekanan sepatutnya difokuskan kepada kualiti maklum balas prestasi dan diberikan pada masa yang benar-benar sesuai adalah lebih berkesan bagi meningkatkan prestasi. Justeru, menurut Murphy (2020), kajian yang lebih spesifik terhadap kualiti maklum balas adalah diperlukan bagi memastikan maklumat yang lengkap berkaitan keseluruhan keberkesanan proses penilaian prestasi dapat difahami dengan lebih jelas. Kajian oleh Jones (2016) mendapati terdapat PP yang mengalami kesukaran memberikan maklum balas prestasi kerja yang berkualiti kepada PYD dan atas sebab tersebut beliau menegaskan PP seharusnya

melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran bagi membolehkan maklum balas prestasi kerja yang diberikan berkualiti dan dapat diterima. Selain itu, menurut Ray dan Singh (2016), terdapat organisasi yang gagal mengenal pasti kelemahan yang ada pada PP kerana beranggapan PP sudah berkemahiran memberikan maklum balas prestasi. Aguinis, Gottfredson dan Joo (2012) dalam kajian mereka turut mendapati bahawa terdapat organisasi yang tidak memberikan latihan yang secukupnya kepada PP yang dilantik sebelum, semasa atau selepas penilaian prestasi dilaksanakan.

Amalan memberikan maklum balas prestasi kerja merupakan komponen penting yang boleh dijadikan sebagai bukti atau justifikasi seseorang PYD boleh dikenakan tindakan tatatertib sekiranya prestasi kerja tidak memuaskan. Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) menyokong langkah pihak kerajaan mengenakan tindakan kepada penjawat awam yang berprestasi tidak memuaskan termasuk dikenakan pemberhentian kerja (CUEPACS, 2015). Oleh yang demikian, sekiranya PP tidak memberikan maklum balas prestasi yang berkualiti dan mematuhi prosedur operasi standard, maka situasi ini boleh mengakibatkan PP berkemungkinan dikenakan tindakan di bawah Peraturan Umum (A) 246 : Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) Pindaan 2002 kerana kurang cekap atau kurang berusaha, tidak jujur atau tidak amanah, tidak bertanggungjawab serta cuai dalam melaksanakan tugas. Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 telah menetapkan PP dan Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) bertanggung jawab sepenuhnya memastikan penilaian prestasi dilaksanakan secara teratur, objektif, adil dan telus. Justeru, untuk memastikan penilaian prestasi yang dilaksanakan secara objektif, adil dan telus maka setiap PP perlu berkemahiran memberikan maklum balas prestasi kerja yang berkualiti kepada PYD. Rumusannya, jelas menunjukkan bahawa kajian yang mengkaji persepsi PP dan PYD terhadap kualiti maklum balas dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja adalah amat diperlukan. Justeru, kajian ini mendekati permasalahan ini berpandukan persoalan kajian berikut iaitu:

Apakah persepsi PP dan PYD terhadap kualiti maklum balas semasa pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja?

### **3.0 METODOLOGI KAJIAN**

Pengkaji menggunakan teknik temu bual separa berstruktur secara bersemuka dengan peserta untuk mengumpul data kajian (Crouch & McKenzie, 2006). Pemilihan teknik tersebut membolehkan pengkaji memahami pandangan dan kefahaman peserta yang ditemu bual, mengenal pasti permasalahan kajian yang masih kurang jelas di samping menggalakkan peserta untuk lebih berterus-terang ketika proses temu bual (Berg, 2009; Crouch & McKenzie, 2006). Teknik temu bual separa berstruktur turut dipilih kerana terdapatnya unsur fleksibiliti yang membolehkan pengkaji mengubah suai soalan untuk memahami fenomena yang dikaji. Fleksibiliti semasa proses temu bual diperlukan kerana proses temu bual biasanya melibatkan penceritaan oleh peserta tentang pengalaman atau pengetahuan mereka. Kaedah bersemuka yang digunakan membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang lebih jelas di samping mewujudkan hubungan baik dengan peserta seterusnya meningkatkan kesahan maklumat yang diperoleh (Crouch & McKenzie, 2006).

Pengkaji menggunakan teknik persampelan bertujuan untuk memilih peserta yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji (Patton; 2002; Merriam, 2009). Teknik sedemikian membolehkan pengkaji memperoleh maklumat yang dapat menghasilkan data yang tepat (Babbie, 1986) bagi menjawab persoalan kajian (Yin, 2011). Oleh yang demikian, terdapat seramai 12 orang peserta iaitu enam orang PP dan enam orang PYD yang berkhidmat di SMK telah terlibat sebagai peserta. Semua peserta adalah mereka yang terlibat secara

langsung dan mempunyai pengalaman sebenar serta diyakini dapat berkongsi dan memberikan maklumat yang relevan. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan secara deduktif. Pemilihan kaedah analisis kandungan secara deduktif adalah disebabkan oleh kesesuaian penggunaannya untuk menjawab persoalan kajian yang telah dibangunkan (Riffe, Lacy, & Fico, 1998; Neuendorf, 2002; Krippendorff, 2004). Kaedah tersebut juga adalah sesuai kerana telah terdapatnya teori dan kajian sebelumnya tentang fenomena yang hendak dikaji (Elo & Kyngäs, 2008; Mayring, 2014).

#### 4.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan rumusan profil peserta kajian yang terlibat. Maklumat profil menunjukkan bahawa peserta dalam kalangan PP mempunyai pengalaman di antara tiga hingga lapan tahun sebagai PP dan mempunyai pengalaman mengajar di antara 15 hingga 27 tahun. Peserta dalam kalangan PYD pula mempunyai pengalaman mengajar 10 hingga 30 tahun. Profil peserta kajian juga menunjukkan bahawa kedua-dua kumpulan peserta adalah terdiri dalam kalangan mereka yang mempunyai gred jawatan dan jawatan disandang yang pelbagai.

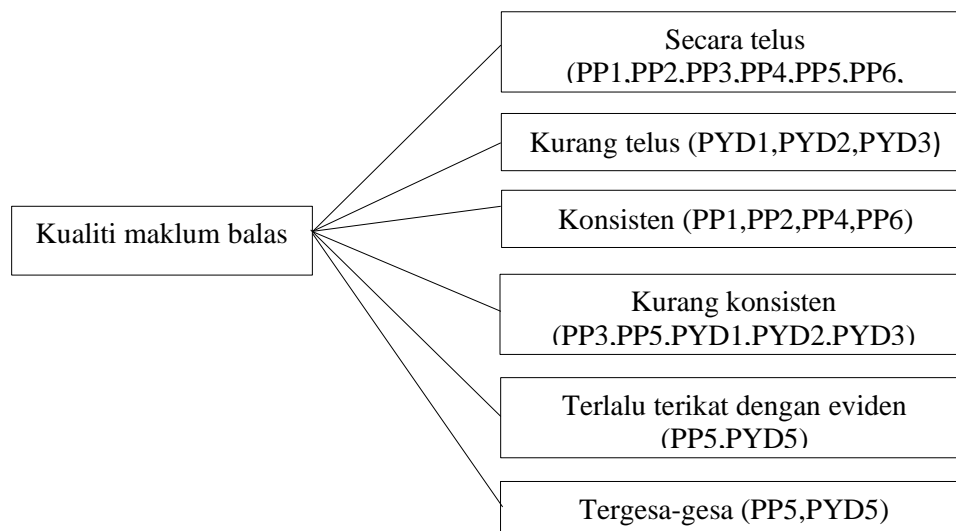
Jadual 1: Profil peserta kajian

Peserta	Jawatan	Gred Jawatan	Pengalaman Sebagai PP (Tahun)	Pengalaman Mengajar (Tahun)
PP(1)	Penolong Kanan (Akademik & Pentadbiran)	DG52	3	22
PP(2)	Guru Kanan Mata Pelajaran	DG44	4	25
PP(3)	Guru Kanan Mata Pelajaran	DG44	3	15
PP(4)	Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid)	DG52	4	21
PP(5)	Guru Kanan Mata Pelajaran	DG44	3	24
PP(6)	Penolong Kanan (Kokurikulum)	DG52	8	27
PYD(1)	Guru Akademik	DG54		24
PYD(2)	Guru Bimbingan & Kaunseling	DG44		10
PYD(3)	Guru Akademik	DG44		27
PYD(4)	Ketua Panitia	DG32		30
PYD(5)	Ketua Panitia	DG48		26
PYD(6)	Guru Akademik	DG44		28

#### 4.1 Persepsi PP dan PYD Terhadap Kualiti Maklum Balas Semasa Pelaksanaan Amalan Memberikan Maklum Balas Prestasi Kerja

Kualiti maklum balas merujuk kepada konsistensi dan kebergunaan maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP kepada PYD (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Greller, 1980; Steelman, Levy & Snell, 2004). Kualiti maklum balas memerlukan semua maklumat yang diberikan adalah telus, spesifik, mencukupi, tepat pada masanya, berjustifikasi dan berfokus tentang tingkah laku kerja masa lalu (Steelman et al., 2004; London, 1997). Kualiti maklum balas juga dikaitkan dengan kebergunaan maklum balas prestasi yang disampaikan oleh PP dan dapat dihayati oleh PYD. Maklum balas berkualiti juga hendaklah diberikan secara konsisten bagi membantu PYD melaksanakan tugas yang telah diberikan (Steelman et al., 2004).

Berdasarkan analisis, persepsi PP dan PYD terhadap kualiti maklum balas semasa pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja dapat dilihat berdasarkan enam ciri berikut iaitu (i) diberikan secara telus, (ii) diberikan secara kurang telus, (iii) diberikan secara konsisten, (iv) diberikan secara kurang konsisten, (v) diberikan secara terlalu terikat dengan eviden dan (vi) diberikan secara tergesa-gesa. Persepsi semua peserta dirumuskan dalam rajah 1.



Rajah 1: Persepsi terhadap kualiti maklum balas

#### i) Diberikan secara telus dan secara kurang telus

Berdasarkan analisis, respon peserta dapat dilihat berdasarkan dua persepsi berikut iaitu maklum balas prestasi kerja diberikan secara telus dan secara kurang telus. Enam orang peserta (PP) berikut berpersepsi bahawa mereka sentiasa memastikan setiap maklum balas prestasi kerja diberikan secara telus kepada PYD. Mereka menyatakan:

*“...saya sentiasa pastikan maklum balas prestasi tersebut mempunyai transparensi (telus). Tranparensi terhadap maklumat yang disampaikan.Mesti cakap benar supaya PYD sedar apa peranan mereka.Penting ni kerana mereka mendidik anak-anak pelajar...”*

*PP(1)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...Persepsi saya ialah...pada saya...saya berikan pandangan yang telus.Cakap berkias kadang-kadang orang tak faham maksud. Untuk lebih mudah, kena pastikan cakap dengan telus...tapi kita sebagai PP kena sedia kena kutuk...”*

*PP(2)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...sebenarnya nak bagi maklum balas prestasi ni kepada para guru sangat challenging dan perlu hati-hat.So, untuk pastikan semua okey, saya akan bagitau saja terus terang tapi dengan cara yang baik...”*

*PP(3)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...Ini yang buat saya selalu jadi pening...Cakap benar pun susah, cakap tak benar lagi la susah. Last-last boss (Pengetua) suruh cakap saja perkara yang sepatutnya. Bagi saja maklumat yang telus dengan harapan PYD boleh berubah...”*

*PP(4)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...jadi PP ni memang berat...semua PYD akan nilai kita balik....Tapi nak buat macam mana...dah keja yang kena buat.Pendekatan yang saya guna ialah memberitahu dengan telus dan tak berselindung, yang penting kena ada skil komunikasi yang baik...”*

*PP(5)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...sebagai PP, penting kita ikut apa yang telah ditaklimatkan iaitu cakap secara telus tentang prestasi kerja bila nak bagi comment. Masalah akan timbul macam-macam kalau tak ikut apa yang telah ditetapkan oleh ketua jabatan...”*

*PP(6)/KMB/Telus/Pk(1)*

Persepsi enam orang peserta (PP) tersebut turut dipersetujui oleh tiga orang peserta (PYD) berikut. Menurut mereka, PP memberikan maklum balas kerja secara telus. Mereka menyatakan:

*“...PP ada memberikan maklum balas terhadap prestasi kerja saya. Bila beri maklum balas, dia cakap dengan terus terang. Saya juga pernah beritahu dia supaya cakap secara terus terang dengan saya sebelum ini tentang prestasi saya, saya boleh terima cara ini...”*

*PYD(4)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...tentang soalan tadi, bagi saya tiada masalah. PP saya bercakap dengan telus berkaitan prestasi kerja saya walaupun dia lebih muda dari saya. Saya suka macam tu, tidak hipokrit...”*

*PYD(5)/KMB/Telus/Pk(1)*

*“...saya okey dengan maklum balas prestasi oleh PP saya. Saya busy...dan dia pun busy...nak pastikan semuanya okey...maka kena la dia cakap dengan telus dan jujur. Tak perlu selindung-selindung...”*

*PYD(6)/KMB/Telus/Pk(1)*

Namun begitu, tiga orang peserta (PYD) berpersepsi bahawa maklum balas prestasi kerja yang melibatkan mereka diberikan secara kurang telus. Mereka menyatakan:

*“...Ia dilaksanakan (amalan memberikan maklum balas prestasi) tapi tak berapa nak baik. Orang yang menilai saya bercakap secara kurang telus bila komen prestasi saya.Kita ni adults....tau sangat nak kenal orang yang tak boleh nak berterus-terang ni...”*

*PYD(1)/KMB/KurangTelus/Pk(1)*

*“...aspek ketelusan is a problem ...PP beri maklum balas prestasi tapi tak berapa telus...umum sangat sehingga saya tak tau apa yang perlu saya improve...”*

*PYD(2)/KMB/KurangTelus/Pk(1)*

*“...kurang okay dari segi ketelusan maklumat. Tak tau juga kenapa dia tak boleh nak tell me the truth la...tapi saya percaya, it can be improved sooner or later sebab dia muda lagi tu...”*

*PYD(3)/KMB/KurangTelus/Pk(1)*

Dapatan kajian ini jelas membuktikan bahawa maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara telus adalah penting bagi membantu PYD menyedari tanggung jawab dan peranan mereka dan ini adalah selari dengan pandangan yang ditegaskan oleh Steelman et al., (2004) dan Ilgen et al., (1979). Dalam konteks di sekolah, ketelusan maklum balas tentang prestasi kerja PYD adalah penting bagi membantu guru (PYD) untuk memahami dan mengetahui secara spesifik setiap aspek yang perlu ditambah baik dan maklum balas kerja yang tidak telus pastinya boleh menyebabkan matlamat untuk memastikan setiap murid menerima pengajaran dan didikan terbaik akan terganggu. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa PYD lebih menghormati PP yang dapat memberikan maklum balas prestasi kerja dengan telus kerana ini membolehkan mereka mengetahui tahap prestasi sebenar. Selari dengan penegasan oleh Greller (1980), secara majoritinya PP dan PYD adalah dalam kalangan mereka yang sudah cukup dewasa, matang dan berkeupayaan untuk menilai sesuatu dengan lebih rasional. PP yang memberikan maklum balas prestasi kerja secara telus juga adalah lebih dihormati kerana ia menunjukkan bahawa PP tersebut bukanlah seorang yang hipokrit dalam segala tindak tanduk kerjanya (London, 1997).

Dapatan kajian juga membuktikan suatu hakikat yang perlu disedari dan diterima oleh setiap PP iaitu sekiranya mereka tidak dapat memberikan maklum balas prestasi kerja secara telus, ia boleh menyebabkan timbulnya pelbagai masalah dalam organisasi (Aguinis, 2009; Yazid, Marcial & Baharom., 2017). Justeru, pilihan yang ada di tangan setiap PP adalah mereka perlu melatih diri untuk memberikan maklum balas prestasi secara telus bagi mengurangkan berlakunya masalah apabila menguruskan prestasi setiap PYD. Dapatan kajian juga membuktikan amalan memberikan maklum balas prestasi secara telus adalah merupakan peluang terbaik kepada PP bagi membuktikan tahap profesionalisme mereka sebagai ahli kumpulan pengurusan yang berkredibiliti. Justeru, kesibukan dengan tugas yang banyak sepatutnya bukanlah merupakan penghalang untuk mereka mempraktikkan tahap amalan yang baik dalam memberikan maklum balas prestasi kerja secara telus. Hal ini adalah kerana amalan maklum balas prestasi adalah merupakan komponen penting dalam bidang pembangunan sumber manusia di sekolah yang tidak boleh dipandang remeh kerana ia adalah merupakan teras kepada kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah dalam bidang pengurusan akademik, hal ehwal murid, kokurikulum, kewangan, fizikal dan infrastruktur serta pelbagai lagi. Rumusannya, pelaksanaan amalan maklum balas prestasi perlu sentiasa mengutamakan aspek ketelusan bagi memastikan kualiti maklum balas dikekalkan.

## **ii) Diberikan secara konsisten dan kurang konsisten**

Berdasarkan analisis, respon peserta dapat dibahagikan kepada dua persepsi maklum balas prestasi kerja diberikan secara konsisten dan secara kurang konsisten. Empat orang peserta (PP) berikut menyatakan bahawa mereka memberikan maklum balas prestasi kerja secara konsisten. Mereka menyatakan:

*“...pada saya, saya sedaya upaya pastikan maklum balas diberikan dengan konsisten. Maklum balas prestasi kerja yang konsisten perlu bagi meningkatkan kebergunaannya...Guru-guru di sini mempunyai pengalaman mengajar yang boleh tahan...kalau sesuatu maklumat tu tak konsisten, diaorang akan tahu...”*

*PP(1)/KMB/Konsisten/Pk(1)*

*“...dari segi cara pelaksanaannya (amalan memberikan maklum balas prestasi), perkara mustahak pada saya adalah aspek ketekalan maklum balas yang diberikan tu... Walaupun bukan senang sebenarnya untuk kekal konsisten...”*

*PP(2)/KMB/Konsisten/Pk(1)*

*“...saya nampak kena jugak bagi maklum balas yang konsisten, saya pastikan saya ikut semua rubrik instrumen penilaian supaya tidak beri komen ajaran maklum balas yang salah...”*

*PP(4)/KMB/Konsisten/Pk(1)*

*“...kalau saya...saya hanya pastikan maklum balas diberikan itu berbentuk konsisten...ikut saja segala panduan penskoran yang telah diberikan oleh BPPK, semua dokumen tu ada dalam laman web e-prestasi MOE, saya baca sampai faham dan amalkan dalam kerja buat saya...”*

*PP(6)/KMB/Konsisten/Pk(1)*

Namun, dua orang peserta (PP) berpersepsi sebaliknya iaitu mereka sukar untuk memberikan maklum balas prestasi kerja secara konsisten. Mereka menyatakan:

*“...sebenarnya sukar nak konsisten bila berikan maklum balas prestasi ni...tertekan dibuatnya sebab macam-macam di sekolah sekarang, tak menang tangan dibuatnya...”*

*PP(3)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

*“...memang susah nak berikan maklum balas yang konsisten kepada PYD. Saya mampu buat yang termampu saja...kalau PYD complaint, saya kadang-kadang tak nak fikir sangat...”*

*PP(5)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

Lima orang peserta (PYD) berikut juga berpersepsi bahawa PP sukar memberikan maklum balas prestasi kerja secara konsisten. Mereka menyatakan:

*“...agak susah nak dapat maklum balas prestasi kerja yang konsisten... PP tak kadang kalanya tak tahu apa dicakapkan...last-last he cannot say anything else...”*

*PYD(1)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

*“...hari ni cakap lain, esok lusa cakap lain, seriously susah nak konsisten...satu lagi, dia mudah sangat lupa, kalau cepat lupa memang susah la konsisten...”*

*PYD(2)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

*“...yang saya perasan ialah PP tak berapa konsisten bila sembang bab prestasi kerja. Biasanya bila dia beri maklum balas, dia baca nota...bila ditanya lanjut, dia tak boleh nak explain...bila jumpa lagi sesi lain, lain pulak dicakap...”*

*PYD(3)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

*“...he is good but actually he can do better kalau dia konsisten bagi maklum balas tentang prestasi, I percaya dia akan lebih dihormati...”*

*PYD(4)/KMB/TidakKonsisten/Pk(1)*



*“...saya perlukan PP yang lebih konsisten masa berbincang...aspek tu penting kerana orang bawah sentiasa memerhati dan menilai...kalau maklumat tidak konsisten lebih-lebih lagi tentang prestasi...bagaimana kita nak meningkatkan prestasi kerja?...”*

*PYD(6)/KMB/KurangKonsisten/Pk(1)*

Dapatan kajian ini membuktikan maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara konsisten adalah penting. Hal ini adalah kerana maklumat yang diberikan secara konsisten dipercayai mampu meningkatkan kebergunaannya untuk membantu PYD melaksanakan tugas. Dapatan kajian ini mengukuhkan pandangan Steelman et al., (2004) dan Murphy, Cleveland dan Hanscom (2018) yang menegaskan maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara konsisten adalah penting bagi meningkatkan prestasi kerana ia membolehkan PYD menerima input dari masa ke masa. PP juga boleh menambah baik kaedah yang mereka gunakan semasa memberikan maklum balas prestasi kepada PYD. Ia secara tidak langsung merupakan satu bentuk latihan berterusan atau latihan tubi yang membantu PP untuk lebih yakin dan lebih bersedia apabila memberikan maklum balas prestasi sekaligus meningkatkan imej PP. Dapatan ini adalah bertepatan dengan pandangan Hodgkinson (2013) yang menegaskan bahawa dengan adanya maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara konsisten maka ia membantu PP untuk lebih bersedia dan yakin dalam mendorong PYD melaksanakan sesuatu tugas yang telah dipertanggungjawabkan.

Selain itu, dapatan kajian juga membuktikan dengan memberikan maklum balas prestasi kerja secara konsisten membantu PP membuat perancangan dengan lebih baik. Dapatan ini bertepatan dengan pandangan Jawahar (2010) yang menegaskan pentingnya PP merancang dengan baik aktiviti berkaitan penilaian prestasi dalam organisasi. Tidak dapat dinafikan sememangnya banyak tugas atau perkara yang perlu diselesaikan kerana semua PP yang terlibat adalah dalam kalangan kumpulan pengurusan. Maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara konsisten bukanlah bermaksud ia mesti diberikan secara setiap hari kepada PYD (Steelman et al., 2004; Jawahar, 2010). Tindakan yang seharusnya dilakukan ialah PP sepatutnya memastikan perancangan dibuat secara bersama dengan PYD terlebih dahulu dan melaksanakan perancangan tersebut berdasarkan persetujuan secara bersama. Hal sedemikian juga dapat mengurangkan timbulnya rasa ketidakpuasan hati dalam kalangan PYD kerana PP didapati kurang konsisten memberikan maklum balas prestasi kerja. Rumusannya, bagi memastikan amalan maklum balas prestasi berada pada tahap yang baik maka ia hendaklah diberikan secara konsisten.

### **iii) Diberikan secara terlalu terikat dengan eviden**

Berdasarkan analisis, peserta berpersepsi bahawa maklum balas prestasi kerja yang diberikan juga didapati terlalu terikat dengan eviden. Peserta berikut (seorang PP) menekankan bahawa eviden mestilah ditunjukkan semasa sesi memberikan maklum balas prestasi bagi memastikan sesuatu kerja telah dilakukan dengan baik. Peserta menyatakan:

*“...saya mahukan setiap PYD untuk kemukakan eviden terhadap kerja mereka apabila berikan maklum balas prestasi. Eviden adalah bukti penting kualiti kerja guru, kalau tiada eviden bagaimana maklum balas prestasi nak diberikan...”*

*PP(5)/KMB/Eviden/Pk(1)*

Menurut seorang lagi peserta (PYD), pelaksanaan maklum balas prestasi kerja yang terlalu terikat dengan eviden menyebabkan berlakunya rasa ketidakelesaian walaupun

memang diketahui eviden adalah merupakan petunjuk kepada pelaksanaan sesuatu tugas. Peserta menyatakan:

*“...PP minta saya sediakan eviden setiap kali maklum balas prestasi diberikan...pada saya itu sangat menyusahkan...perlu ke minta eviden setiap kali nak bagi maklum balas prestasi? Takkan tanpa eviden, terus tak boleh bagi maklum balas tentang prestasi kerja saya...”*

*PYD(5)/KMB/Eviden/Pk(1)*

Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa walaupun eviden diperlukan semasa proses memberikan maklum balas prestasi kerja, namun ia tidak semestinya perlu ditunjukkan pada setiap kali maklum balas prestasi hendak disampaikan. Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011), tujuan sesuatu bukti (eviden) sebenarnya adalah sebagai sokongan untuk membantu PP memberikan maklum balas yang berbentuk konstruktif bagi membantu meningkatkan dan memajukan prestasi pekerja. Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan oleh Hamlin dan Stewart (2011), eviden sepatutnya tidak disalahgunakan sebagai bukti bagi mengesahkan berkesan atau tidak berkesannya prestasi kerana ia boleh memberikan tekanan kepada pekerja lebih-lebih lagi sekiranya eviden tersebut diminta secara tergesa-gesa dan perlu ditunjukkan sepanjang masa.

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa terdapatnya pandangan yang kurang tepat berkaitan tujuan penggunaan eviden semasa proses memberikan maklum balas prestasi. Menurut Tuckman (1973), penggunaan eviden dalam konteks amalan maklum balas prestasi sebenarnya adalah sebagai rangsangan (stimulus) yang digunakan untuk memberikan tunjuk ajar dan bukannya bertujuan untuk mengadili atau mengesahkan sama ada sesuatu kerja telah dilaksanakan dengan sempurna atau tidak. Justeru, pelaksanaan amalan maklum balas prestasi kerja sepatutnya tidak terlalu menekankan perlunya seseorang PYD wajib menunjukkan eviden kerana situasi tersebut boleh menyebabkan kualiti maklum balas merosot kerana PYD berasa tertekan.

#### **iv) Diberikan secara tergesa-gesa**

Berdasarkan analisis, peserta berpersepsi bahawa maklum balas prestasi kerja juga diberikan secara tergesa-gesa. Menurut peserta, maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara tergesa-gesa boleh menyebabkan kualiti maklum balas berkurangan. Seorang peserta (PP) menyatakan:

*“...saya pun tak tahu kenapa saya agak kelam kabut bila nak beri maklum balas tentang prestasi ni...mungkin...saya tahu tak bagus tergesa-gesa macam tu...sebabnya orang takkan hormat pada kita..saya telah cuba perbaiki supaya lebih terurus ...”*

*PP(5)/KMB/Tergesa/Pk(1)*

Seorang peserta (PYD) berikut juga bersetuju maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara tergesa-gesa menyebabkan sesuatu maklumat yang disampaikan sukar untuk difahami lantas boleh mengurangkan kualiti maklum balas. Peserta menyatakan:

*“...satu hal yang lucu ialah...apabila PP nak cakap tentang prestasi kerja saya...dia macam tergesa-gesa saja, ia menyebabkan apa yang dia beritahu tu sukar untuk difahami...dia sampai berpeluh-peluh bila bagi comment...saya rasa dia perlu urus dengan baik semua perkara sebelum bagi maklum balas prestasi...”*

### *PYD(5)/KMB/Tergesa/Pk(1)*

Dapatan kajian ini membuktikan maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara tergesa-gesa sememangnya menjejaskan kualiti maklum balas. Dapatan tersebut adalah selari dengan pandangan London (1997) yang menegaskan bahawa maklum balas yang diberikan secara tergesa-gesa boleh menyebabkan berlakunya kecairan maklumat. Justeru, PP perlu sentiasa memastikan setiap maklum balas prestasi kerja yang hendak diberikan dirancang dan dianalisis terlebih dahulu supaya dapat memudahkan proses bimbingan kepada PYD.

Dapatan kajian juga membuktikan maklum balas prestasi kerja yang diberikan secara tergesa-gesa mengakibatkan PYD memandang rendah terhadap keupayaan PP. Seseorang PP yang dihormati sepatutnya mempunyai keupayaan mengurus yang baik dalam setiap urusan kerja seharian termasuklah dalam hal berkaitan pengurusan prestasi. Dapatan ini adalah selari dengan pandangan Aguinis, Gottfredson dan Joo (2011) yang menegaskan bahawa kebolehpercayaan PYD terhadap maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP ada hubung kaitnya dengan kemahiran PP mengurus dan melaksanakan semua aktiviti yang dirancang oleh organisasi. Rumusnya, maklum balas prestasi seharusnya tidak boleh diberikan secara tergesa-gesa kerana ia boleh menyebabkan tujuan sebenar maklum balas prestasi diberikan tidak tercapai.

## **5.0 KESIMPULAN**

Walau apapun perubahan yang berlaku dalam sistem penilaian prestasi yang digunakan pada masa kini, kepentingan kualiti maklum balas ketika memberikan maklum balas prestasi kerja adalah amat diperlukan dan tidak boleh dikesampingkan. Umum mengetahui bahawa maklum balas prestasi kerja yang berkualiti adalah sangat penting bagi membangunkan sumber manusia di sesebuah organisasi dan pelaksanaan secara sambil lewa atau tidak mengikut prosedur operasi standard pastinya menyebabkan proses penilaian prestasi, sistem pengurusan prestasi dan fungsi bidang pengurusan sumber manusia organisasi dipertikaikan kerana tidak mencerminkan ciri-ciri organisasi yang efektif. Justeru, setiap PP perlu memastikan diri mereka sentiasa meningkatkan pengetahuan dan kemahiran untuk memberikan maklum balas prestasi yang berkualiti kepada PYD bagi memastikan visi dan misi organisasi tercapai.

## **RUJUKAN**

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management, in Smither, J.W., and London, M. (Eds), *Performance Management: Putting Research into Action*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R.K., & Joo, H. (2011). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.
- Aguinis, H., Gottfredson, R.K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Ahmad, Rusli & Shamsuddin, Shamsiyati. (2011). *Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja*. RS Publication.

- Babbie, E.R. (1986). *The practice of social research (Ed.4)*. Wadsworth Publishing Co: Belmont, CA.
- Berg, B. L., (2009). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Ed.ke-7. Boston: Pearson International Edition.
- Bowles, M.L., & Coates, G. (1993). Image and substance: The management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, 22 (2), 3-21.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93,(4),40-50.
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social Science Information*, 45, 483-499.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8, 127–179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*. 65, 24-27.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011), “What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain”, *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.
- Hodgkinson, G.P. (2013). Organizational identity and organizational identification a critical realist design science perspective. *Group & Organization Management*, 38 (1), 145-157.
- Ilggen, D.R., Fisher C.D., & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jawahar, I.M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494-526.
- Jones, D. (2016). The future of performance management beyond appraisals. *Strategic HR Review*, 15(2), 100-102.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). yang dipetik daripada <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/TOT2016/SURAT/1SURAT%20PELAKSANAAN>

%20PBPPP%20MENGGANTIKAN%20LNPT%20BERKUATKUASA%20PADA%20TAHUN%202016.pdf

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Manual Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan*, Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). <https://www.moe.gov.my/statistik-menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru> Dimuat turun pada 26 Ogos 2020.

Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 119(2). 254-284.

Kongres Kesatuan Pekerja-pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS). (2015). <https://cuepacs.blogspot.com/2015/12/cuepacs-sokong-penjawat-awam-dinilai.html>

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2nd Ed. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

London, M., & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.

Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt, Austria: GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences. Dimuat turun daripada <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Murphy K.R. Performance evaluation will not die, but it should. (2020). *Hum Resour Manag J.*;30:13–331. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Thousand Oaks, CA:Sage.

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Patton, M.C. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3<sup>rd</sup> edition). CA: Sage Publications Inc.

Ray, P., & Singh, M. (2016). Exploring HR transformation needed for the new generation in the workforce. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336-349

Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations, *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25-27.

Riffe, D., Lacy, S., & F. Fico. (1998). *Analyzing media messages: using quantitative content analysis in research*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum.

Steelman, L., Levy, P., & Snell, A.F. (2004). The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement, and Validation. *Education and Psychological Measurement*. 64, 165-184.

Tuckman, B.W. (1973). *A system for helping teachers change their affective behavior through feedback*. In Proceedings of the first invitational conference on faculty effectiveness as evaluated by students, ed. A.L. Sockloff, 91-131. Philadelphia, PA: Measurement and Research Center, Temple University.

Yazid, Z., Marcial @ Nur Atiqah Abdullah, J., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 49,117-126.

Yin, R.K. (2011). *Qualitative research: from start to finish*. New York: The Guilford Press.