

## ISU-ISU KEBOLEHPERCAYAAN SUMBER DALAM PELAKSANAAN AMALAN MEMBERIKAN MAKLUM BALAS PRESTASI MENURUT PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI DI SEKOLAH MENENGAH

### (Issues of Reliability of Sources in the Implementation of the Practice of Giving Performance Feedback According to Reviewers and Reviewees in Secondary Schools)

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

<sup>1</sup>Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak, 94300 Kota Samarahan, Sarawak, Malaysia

**ABSTRACT** – This survey study examines the issues related to source credibility in the implementation of the practice of providing performance feedback according to the evaluators and the evaluated officers in secondary schools in Sarawak. A total of 56 evaluators and 112 evaluated officers were involved. The data collection of the study was carried out using online data collection techniques through Google Forms application and the data were analyzed using quantitative content analysis techniques. Overall, the analysis shows that issues related to source credibility in the implementation of the practice of giving performance feedback are linked to three aspects namely lack of confidence in providing performance feedback, lack of knowledge about job performance and failure to act as role models. The findings of this study are believed to provide valuable input to education service officers especially the evaluators and evaluated officers in schools as well as human resource practitioners in other organizations to improve the implementation of the practice of providing performance feedback.

**ABSTRAK** – Kajian tinjauan ini mengkaji tentang isu-isu berkaitan kebolehppercayaan sumber dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) di sekolah menengah di Sarawak. Seramai 56 orang PP dan 112 PYD telah terlibat. Pengumpulan data kajian dilaksanakan dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara atas talian melalui aplikasi Google Forms dan data dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan kuantitatif. Secara keseluruhannya, analisis menunjukkan isu-isu berkaitan kebolehppercayaan sumber dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi dihubungkan dengan tiga aspek iaitu ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi, kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja dan kegagalan berperanan sebagai suri teladan. Dapatan kajian ini dipercayai memberikan input yang berharga kepada pegawai perkhidmatan pendidikan khususnya PP dan PYD di sekolah serta pengamal sumber manusia di organisasi lain bagi menambah baik pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi.

#### ARTICLE HISTORY

Received: 12<sup>th</sup> April 2021

Revised: 19<sup>th</sup> April 2021

Accepted: 7<sup>th</sup> May 2021

#### KEYWORDS

*Source credibility*  
*Performance feedback*  
*Performance appraisal*  
*management in school*  
*Human resource*  
*management*

## PENGENALAN

Bidang pengurusan sumber manusia pada masa kini telah mula beralih kepada sistem pengurusan prestasi yang melihat kepada kepentingan maklum balas prestasi dalam meningkatkan prestasi pekerja (Buckingham & Goodall, 2015). Hal ini demikian kerana memberikan maklum balas prestasi merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pengurusan penilaian prestasi dan pengurusan sumber manusia (DeNisi & Smith, 2014; Murphy, Cleveland & Hanscom, 2019). Justeru, bagi membolehkan maklum balas prestasi yang diberikan benar-benar dapat meningkatkan kecekapan pekerja, aspek kebolehppercayaan sumber perlu diberikan penekanan yang serius (Boon, Eckardt, Lepak & Boselie, 2018).

Kebolehppercayaan sumber merujuk kepada kecenderungan mempercayai sepenuhnya, tanpa keraguan disebabkan oleh kepakaran dan kredibiliti PP yang boleh dijadikan sebagai contoh teladan (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Kebolehppercayaan sumber turut merujuk kepada pengetahuan tentang prestasi kerja, pendapat yang dihormati, dipercayai, berlaku adil ketika menilai dan diyakini (Steelman, Levy & Snell, 2004). Oleh yang demikian, bagi memastikan kualiti dan komitmen sumber manusia sentiasa dapat dikekalkan, aspek kebolehppercayaan sumber sangat diperlukan bagi mengurus prestasi pekerja secara proaktif dan efektif (Murphy, 2019). Dengan jumlah seramai 413,825 orang pegawai perkhidmatan pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar di Malaysia. Oleh itu, setiap PP perlu boleh dipercayai dalam memberikan maklum

balas prestasi kepada PYD agar kualiti penilaian prestasi yang dilaksanakan dapat memberikan manfaat yang semaksimum mungkin untuk dikecapi hasilnya.

## PERNYATAAN MASALAH

Bagi memastikan setiap kakitangannya sentiasa kompeten dan cekap melaksanakan tugas, KPM telah memperkenalkan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) mulai tahun 2015 bagi menggantikan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) (KPM, 2015). KPM menetapkan antara tugas penting dalam pelaksanaan PBPPP ialah PP perlu menyelia PYD melalui pengawasan dan bimbingan yang berterusan berdasarkan kompetensi serta prestasi kerja sepanjang tahun penilaian. Di samping itu, PP juga bertanggung jawab mengadakan perbincangan dengan PYD berkaitan kemajuan kerja sekurang-kurangnya dua kali setahun dan dari masa ke masa bagi mengubah suai strategi kerja untuk meningkatkan prestasi kerja (KPM, 2016). Sehubungan itu, bagi memastikan aktiviti penilaian prestasi dilaksanakan secara adil, telus, profesional dan berkesan, setiap PP perlu mempunyai pengetahuan mendalam tentang keperluan kerja, pengetahuan tentang prestasi kerja sebenar dan berupaya menilai dengan tepat prestasi PYD. Hal ini demikian kerana maklum balas prestasi yang datangnya daripada sumber yang dipercayai membolehkan proses penilaian prestasi yang dilakukan memberikan maklumat yang berguna dan berkesan (Ilgen et al., 1979).

Isu berkaitan kebolehpercayaan sumber sangat dekat di hati PYD dan juga dipandang serius oleh pihak berkepentingan seperti Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (KPPK) dan Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS). Hal ini disebabkan oleh kepentingannya sebagai panduan penting untuk membuat beberapa keputusan penting seperti keperluan latihan, kenaikan gaji, kenaikan pangkat ataupun sebagai justifikasi untuk mengambil tindakan tatatertib (Ray & Singh, 2018). Oleh itu, sekiranya kebolehpercayaan PP semasa memberikan maklum balas prestasi dipertikaikan, situasi ini pastinya memberikan impak yang tidak sihat kepada aktiviti penilaian prestasi yang seharusnya dilaksanakan secara teratur, objektif, adil dan telus seperti yang telah termaktub dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 (Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan). Sebagai rumusannya, berdasarkan pernyataan masalah, kajian ini mendekati permasalahan ini dengan persoalan berikut iaitu:

Apakah isu-isu berkaitan kebolehpercayaan sumber dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD?

## METODOLOGI KAJIAN

Pengumpulan data kajian dilaksanakan dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Teknik pengumpulan data secara atas talian ini membolehkan pengkaji memperoleh akses meluas di samping sesuai dengan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (Wright, 2005). Teknik ini juga membolehkan jangkauan global untuk memperoleh maklumat daripada responden yang berselerak disebabkan faktor geografi (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Pengkaji telah mengambil perhatian terhadap beberapa isu yang berkemungkinan timbul melibatkan penggunaan soal selidik secara atas talian seperti isu jawapan berulang, kerahsiaan dan ketidakjelasan ketika menjawab (Bryman & Bell, 2011).

Responden kajian terdiri daripada PP dan PYD yang berkhidmat di sekolah menengah di Sarawak. Responden diminta menjawab satu soalan respon terbuka berkaitan isu-isu amalan memberikan maklum balas prestasi. Soalan respon terbuka membolehkan responden merumuskan respon dengan ayat sendiri dan mengekspresikan pandangan secara terbuka (Van den Akker, 1999). Data dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan kuantitatif seperti disarankan oleh Neuendorf (2002). Teknik ini sesuai digunakan untuk menganalisis data soalan respon terbuka yang membolehkan data dianalisis secara sistematik (Neuendorf, 2002; Krippendorff, 2004) serta dilaporkan menggunakan analisis frekuensi dan peratus (Hancock, Windridge & Ockleford, 2009).

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan rumusan profil demografi responden. Berdasarkan maklumat tersebut, bagi responden dalam kalangan PP, sebanyak 56 orang telah terlibat iaitu 58.9 peratus responden lelaki dan 41.1 peratus adalah perempuan. Dari segi umur, 41.1 peratus berumur di antara 39 hingga 46 tahun manakala dari segi kaum, majoriti adalah kaum Melayu iaitu 35.7 peratus. Dari segi pengalaman mengajar, 44.6 peratus berpengalaman mengajar di antara 19 hingga 27 tahun dan dari segi pengalaman sebagai PP, 69.6 peratus berpengalaman di antara satu hingga lima tahun. Dari segi kelulusan akademik tertinggi, 82.1 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Berdasarkan jawatan disandang, 21.4 peratus terdiri daripada Guru Kanan Mata Pelajaran dan dari segi gred jawatan, 33.9 peratus bergred DG44. Bagi PYD, sebanyak 112 responden telah terlibat iaitu 67.9 peratus responden perempuan dan 32.1 peratus ialah lelaki. Dari segi umur, 34.8 peratus berumur di antara 39 hingga 46 tahun dan dari segi kaum, majoriti adalah kaum Melayu iaitu 30.4 peratus. Dari segi pengalaman mengajar, 35.7 peratus berpengalaman mengajar di antara 1 hingga 9 tahun. Dari segi kelulusan akademik tertinggi, 88.4 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Berdasarkan jawatan semasa yang disandang, 65.2 peratus terdiri daripada Guru Akademik Biasa dan dari segi gred jawatan semasa, sebanyak 49.1 peratus bergred DG44.

**Jadual 1.** Maklumat Demografi

Ciri-Ciri	Profil	PP		PYD	
		Frekuensi	Peratus	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	33	58.9	36	32.1
	Perempuan	23	41.1	76	67.9
	23-30 tahun	3	5.4	14	12.5
	31-38 tahun	5	78.9	38	33.9
Umur	39-46 tahun	23	41.1	39	34.8
	47-54 tahun	17	30.4	17	15.2
	55 tahun dan ke atas	8	14.3	4	3.6
	Bidayuh	0	0	9	8.0
	Cina	10	17.9	31	27.7
	Dusun	0	0	1	0.9
	Iban	11	19.6	16	14.3
Kaum	Jawa	1	1.8	1	0.9
	Kadazan	1	1.8	1	0.9
	Kedayan	0	0	2	1.8
	Melanau	13	23.2	10	8.9
	Melayu	20	35.7	34	30.4
	Orang Ulu	0	0	7	6.3
	1-9 tahun	4	7.1	40	35.7
Pengalaman Mengajar	10-18 tahun	17	30.4	38	33.9
	19-27 tahun	25	44.6	28	25.0
	28 tahun dan ke atas	10	17.9	6	5.4
	Guru Akademik Biasa	0	0	73	65.2
	Guru Cemerlang	0	0	3	2.7
	Guru Kanan Mata Pelajaran	12	21.4	2	1.8
	Ketua Panitia	5	8.9	21	18.8
	Pengetua	8	14.3	4	3.6
	Jawatan Semasa	5	8.9	1	0.9
	Penolong Kanan (HEM)	7	12.5	0	0
Penolong Kanan (KK)	3	5.4	1	0.9	
Penolong Kanan (Petang)	2	3.6	0	0	
Penolong Kanan (T6)	5	8.9	1	0.9	
Penolong Kanan (Pend.Khas)	1	1.8	0	0	
Selain di atas	8	14.3	6	5.4	
Gred Jawatan	DG 34	0	0	0	0
	DG 38	0	0	4	3.6
	DG 41	3	5.4	24	21.4
	DG 42	1	1.8	2	1.8
	DG 44	19	33.9	55	49.1
	DG 48	17	30.4	10	8.9
	DG 52	13	23.2	7	6.3
	DG 54	3	5.4	2	1.8
	Selain di atas	0	0	8	7.1

Hasil daripada penganalisan data yang telah dilakukan, kajian ini telah mengenal pasti tiga aspek yang dihubungkan dengan isu kebolehpercayaan sumber menurut PP dan PYD di sekolah menengah iaitu (i) ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi, (ii) kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja dan (iii) kegagalan berperanan sebagai suri teladan. Berikut adalah perbincangan lanjut berkaitan dengan ketiga-tiga aspek tersebut.

## Ketidakyakinan Memberikan Maklum balas Prestasi

Ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi memberikan kesan kepada tahap kebolehppercayaan PYD terhadap PP. Aguinis, Gottfredson dan Joo (2011) serta Murphy, Cleveland dan Hanscom (2018) menegaskan keyakinan PP memberikan maklum balas prestasi diperlukan bagi menentukan kebolehpayaan PYD bertindak secara positif, mengubah amalan dan mengambil inisiatif membetulkan setiap kekurangan yang ada pada mereka. Kepentingan aspek keyakinan memberikan maklum balas prestasi turut ditekankan oleh Ilgen dan Knowlton (1980), sekiranya PP tidak yakin ketika memberikan maklum balas prestasi, hal ini boleh mendatangkan kesan limpah negatif kepada organisasi. PYD akan hilang rasa percaya dan hormat kepada kredibiliti PP yang akhirnya menyebabkan maklum balas prestasi yang diberikan tidak dipedulikan (Steelman et al., 2004; Budworth & Chummar, 2018). Dalam hal ini, Hodgkinson (2013) telah menekankan ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi dibimbangi menyumbang kepada kurangnya komitmen dan motivasi dalam kalangan PYD.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah menengah, setiap sekolah telah disarankan untuk mengoperasikan secara semaksimum fungsi Jawatankuasa PBPPP Sekolah bagi merancang dan melaksanakan latihan dalaman bagi PP dari masa ke masa (KPM, 2021). Sehubungan itu, ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi disebabkan kurangnya pendedahan atau latihan, ketidakfahaman terhadap instrumen penilaian dan terpaksa menilai PYD yang berbeza bidang seharusnya dapat ditangani dengan baik sekiranya jawatankuasa tersebut dioperasikan dan diupayakan secara berkesan. Jadual menunjukkan contoh petikan teks verbatim berkaitan aspek ini.

**Jadual 2.** Contoh Teks Verbatim (ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi)

Petikan Teks Verbatim (PP)	Petikan Teks Verbatim (PYD)
<i>Tak berapa yakin sebab kurang pendedahan kurang keyakinan, tak jelas dengan instrumen tidak yakin nak komen banyak kerana subjek saya ajar lain</i>	<i>PP tidak meyakinkan isu PP tidak pasti bila bagi maklumat Pendedahan mesti ada agar penilai lebih yakin</i>

## Kurangnya Pengetahuan Tentang Prestasi Kerja

Dapatan kajian juga menunjukkan isu kurangnya pengetahuan prestasi kerja sememangnya memberikan kesan terhadap kebolehppercayaan PP sebagai sumber utama maklum balas prestasi. Isu PP kurang mengetahui prestasi kerja PYD dengan baik boleh menyebabkan berlakunya kesukaran untuk mengesan dan memantau prestasi kerja PYD sekali gus menyebabkan kebolehppercayaan PP sebagai sumber utama maklum balas prestasi terjejas (Aguinis et al., 2011). Dapatan ini bertepatan dengan kajian Coens dan Jenkins (2000) serta Steelman et al. (2004) yang menekankan pentingnya PP mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang prestasi kerja bagi meningkatkan tahap kebolehppercayaan PYD. Sekiranya PP yang dilantik tidak mengetahui atau kurang mengetahui prestasi kerja PYD, situasi ini pastinya mengakibatkan tahap kebolehppercayaan PYD terhadap PP merosot (Coens & Jenkins, 2000; Steelman et al., 2004).

Selain itu, jelas difahami bahawa suatu tindakan yang merugikan sekiranya kebolehppercayaan PYD terhadap PP berkurangan disebabkan kelemahan PP mengetahui prestasi PYD (Carter, Nesbit, Badham, Parker & Sung, 2018). Hal ini demikian kerana sebagai sumber utama kepada maklum balas prestasi, setiap PP perlu berusaha meningkatkan tahap pengetahuan terhadap prestasi PYD dari masa ke masa (Jawahar, 2010; London, 2015). Hal ini sangat mustahak bagi memastikan tahap kebolehppercayaan PYD terhadap PP tidak merosot seperti yang ditegaskan oleh Carter et al. (2018). Berikutan itu, sekiranya tahap kebolehppercayaan terhadap PP merosot disebabkan kelemahan mengesan prestasi kerja PYD, ini merupakan indikator awal kepada kegagalan sistem pengurusan penilaian prestasi dalam sesebuah organisasi (Mone & London, 2017). Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang tidak mengetahui prestasi kerja PYD seharusnya dielakkan daripada berlaku (Murphy, 2019). Hal ini demikian kerana PP yang tidak mengetahui prestasi kerja PYD boleh mengakibatkan kecacatan kepada matlamat dan objektif penilaian prestasi sesebuah organisasi (Steelman et al., 2004; Murphy, 2019).

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah menengah serta seiring dengan perkembangan kecanggihan teknologi maklumat dan komunikasi pada masa sekarang, PYD pastinya telah terdedah dan cakna dengan kepentingan penilaian prestasi. Kecuaian atau tindakan sambil lewa dalam menguruskan prestasi PYD di sekolah yang disebabkan kekangan tugas yang banyak, ramainya PYD yang perlu diselia dan tidak menguasai bidang tugas merupakan isu yang perlu diatasi dengan segera. KPPK memandang serius tindakan sesetengah PP yang memberikan markah prestasi yang kurang daripada 80 peratus kepada guru-guru tanpa adanya alasan yang kukuh (KPPK, 2017; KPPK, 2018). Selain KPPK, CUEPACS juga mencadangkan agar majikan yang memberikan markah prestasi yang rendah kepada PYD tanpa alasan yang munasabah disarankan supaya dikenakan tindakan (Logiut, 2017). Justeru, PP seharusnya perlu memastikan diri mereka mengetahui prestasi kerja PYD dengan sebaik mungkin bagi mengelakkan berlakunya kecuaiian atau tindakan sambil lewa.

**Jadual 3.** Contoh Teks Verbatim (kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja)

Petikan Teks Verbatim (PP)	Petikan Teks Verbatim (PYD)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>sukar mengetahui prestasi guru</i></li> <li>• <i>ramai PYD perlu diselia</i></li> <li>• <i>tak kuasai prestasi PYD</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>PP tak tahu prestasi saya tapi tetap bagi markah</i></li> <li>• <i>PP macam tahu semua, bila disoal, tak dapat jawab</i></li> <li>• <i>PP kurang ambil peduli prestasi guru</i></li> </ul>

### Kegagalan Berperanan Sebagai Suri Teladan

Isu berkaitan kegagalan PP untuk berperanan sebagai suri teladan hanya diketengahkan oleh PYD. Daripada analisis data yang telah dilakukan, terdapat dalam kalangan PYD yang mengutarakan ketidakpuasan hati mereka terhadap kegagalan PP untuk memainkan peranan sebagai suri teladan. Sehubungan itu, sebagai individu yang telah diberikan tanggung jawab dan amanah untuk membimbing PYD secara berterusan, PP sepatutnya tidak bersikap sedemikian. Bertepatan dengan kajian Buckingham dan Goodall (2015) yang menegaskan sebagai sumber utama kepada pemerolehan maklumat prestasi, mahu atau tidak mahu PP perlu mempamerkan tingkah laku kerja yang boleh dicontohi. Selain itu, PP juga perlu mengamalkan secara konsisten kualiti kerja yang positif supaya lebih disegani dan dipercayai berbanding mereka yang hanya pandai bercakap tetapi tidak mengamalkannya (Murphy, 2019). Dapatan kajian juga menyokong kajian Bracken et al. (2016) yang menekankan pentingnya PP menunjukkan dan mengamalkan ciri yang boleh dicontohi terutama dari segi sikap, motivasi, perilaku dan tindakan. Jelas difahami bahawa PYD sebenarnya lebih dipercayai PP yang berkeupayaan menjadi suri teladan berbanding mereka yang hanya bertindak sebagai pemberi arahan. Hal ini adalah selari dengan aspek yang ditekankan dalam Model Fedor (Fedor, 1991) iaitu sebagai sumber utama maklum balas, PP seharusnya memiliki ciri-ciri yang dihormati oleh PYD bagi memastikan kebolehppercayaan mereka tidak dipertikaikan. Justeru, pihak pengurusan organisasi perlu memberikan bimbingan secara berterusan kepada PP agar komitmen, kesungguhan dan kebertanggungjawaban mereka dapat dipupuk secara berterusan (Bracken et al., 2016; Snell, Morris & Bohlander, 2016).

Menyentuh tentang urusan berkaitan pemilihan dan pelantikan sebagai PP, Steelman et al. (2004) menegaskan sekiranya pelantikan PP dalam kalangan mereka yang kurang berminat ataupun kerana terpaksa, ini pastinya mewujudkan tekanan kepada PP dan atas justifikasi tersebut Aguinis (2013) menyarankan agar kriteria pelantikan PP perlu mengutamakan faktor kebolehpupayaan PP menjadi contoh teladan yang baik kepada orang bawahan. Justeru, faktor kekananan dan gred jawatan disandang boleh dijadikan sebagai sebahagian daripada kriteria pelantikan, namun pihak pengurusan perlu bertindak proaktif memberikan bimbingan yang berterusan (DeNisi & Smith, 2014). Skim perkhidmatan awam di Malaysia mewajibkan agar semua penjawat awam sentiasa menjaga imej perkhidmatan awam seperti digariskan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 28 Tahun 2009 (KPM, 2018). Pekeliling tersebut turut menggariskan tanggung jawab ketua jabatan dalam mengawal dan mengawasi tatatertib pegawai bawahan. Dalam konteks ini, bagi memastikan tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan sempurna dan berkesan, PP seharusnya mempraktikkan amalan dan kualiti moral yang baik agar dapat diteladani oleh orang bawahan. Nilai-nilai tersebut merupakan asas yang penting dalam pembangunan sumber manusia untuk melahirkan golongan pekerja yang berkualiti (Berita Harian, 2019).

**Jadual 4.** Contoh Teks Verbatim (kegagalan berperanan sebagai suri teladan)

Petikan Teks Verbatim (PYD)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ubah sikap dulu supaya cikgu-cikgu ikut cakap</i></li> <li>• <i>cakap tak serupa bikin, dia sendiri tak buat sepatutnya,</i></li> <li>• <i>Pegawai penilai kena jadi contoh la</i></li> </ul>

## KESIMPULAN

Sebagai kesimpulannya, isu kebolehppercayaan sumber merupakan isu yang perlu diberikan perhatian yang serius supaya tidak menjejaskan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah dan juga di mana-mana organisasi sekalipun. Hal ini demikian kerana isu tersebut boleh memberikan impak yang besar kepada keberkesanan pengurusan prestasi yang diamalkan. Aspek kebolehppercayaan sumber amat diperlukan bagi memastikan pengurusan prestasi yang dilaksanakan dapat mengekalkan dan menyokong pengurusan potensi PYD di samping membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan PYD ke arah prestasi yang lebih baik. Selain itu, PYD juga diyakini akan lebih bersikap terbuka untuk bertindak balas secara positif dan kerap terlibat secara aktif dalam aktiviti pembangunan yang dirancang oleh organisasi. Oleh yang demikian, kepekaan dan komitmen PP untuk menambah baik aspek kebolehppercayaan mereka sebagai sumber maklum balas prestasi adalah sangat dituntut demi memastikan bidang pengurusan sumber manusia diuruskan dengan lebih berkesan.

## RUJUKAN

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3rd ed., New Jersey: Pearson/Prentice-Hall.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2011). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105–111.



- Berita Harian. (2019). Kepimpinan yang baik membawa kualiti moral yang tinggi. [online] Available at: <https://origin.bharian.com.my/berita/nasional/2019/11/631353/kepimpinan-yang-baik-membawa-kualiti-moral-yang-tinggi-sultan-nazrin> [Accessed on 28 April 2021]
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution of and devolution 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(4), 761–794.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd ed., Oxford: Oxford University Press.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.
- Budworth, M. H., & Chummar, S. (2018). *Feedback for performance development: A review of current trends*, Berlin: Springer.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*, 8th ed., London: Routledge Falmer.
- 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. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Fedor, D. B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 73–120.
- Hancock, B., Windridge, K., & Ockleford, E. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*, Yorkshire: The NIHR RDS EM.
- 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(4), 349–371.
- Ilggen, D. R., & Knowlton, W. A. Jr. (1980). Performance attributional effects on feedback from supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(3), 441–456.
- 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.
- KPM. (2015). Pelaksanaan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) Menggantikan Penilaian Prestasi Sedia Ada Di Kementerian Pendidikan Malaysia. [online] Available at: <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/TOT2016/surat/1surat%20pelaksanaan%20pbppp%20menggantikan%20LNPT%20BERKUATKUASA%20PADA%20TAHUN%202016.pdf> [Accessed on 6 April 2021]
- KPM. (2016). Manual PBPPP. [online] Available at: [https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3-%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/c%20PEGAWAI%20PENILAI%20\(PP\).pdf](https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3-%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/c%20PEGAWAI%20PENILAI%20(PP).pdf) [Accessed on 6 April 2021]
- KPM. (2018). Mantapkan Jati Diri. [online] Available at <https://www.moe.gov.my/images/kpm/KPM/Integriti/Buletin%20Integriti%20Siri%201%202018.pdf> [Accessed on 28 April 2021]
- KPM. (2021). Jawatankuasa PBPPP. [online] Available at: <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3-%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/b%20JAWATANKUASA%20PBPPP.pdf> [Accessed on 28 April 2021]
- KPPK. (2018). Markah PBPPP 2017. [online] Available at: <http://www.nutp.org/new/ms/node/2342> [Accessed on 6 April 2021]
- KPPK. (2017). Markah Prestasi. [online] Available at <http://www.nutp.org/new/ms/node/2079> [Accessed on 6 April 2021]
- Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2nd ed., California: SAGE.
- Logiut, G. (2017). Beri Markah Penilaian Rendah Juga Adalah Salah Satu Bentuk Penderaan – CUEPACS. [online] Available at: <https://www.sensasimedia.com/2018/03/beri-markah-penilaian-rendah-juga.html> [Accessed on 6 April 2021]
- London, M. (2015). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (Applied Psychology Series)*, New York: Routledge.
- Mone, E. M., & London, M. (2017). *Employee Engagement Through Effective Performance Management*, 2nd ed., New York: Routledge.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management: Why Does It Fail and How Can It Be Fixed?*, California: SAGE.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2019). *Performance Appraisal and Management*, California: SAGE.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 13–31.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*, California: SAGE.

- Ray, P., & Singh, M, (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25–27.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing Human Resources*, 17th ed., Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Steelman, L. A, Levy, P., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement, and Validation. *Education and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184.
- Van den Ekker, J. (1999). *Principles and Methods of Development Research Design Approaches and Tools in Educations and Training*, Dordrecht: Springer.
- Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 229–232.