

# ISU-ISU KEBOLEHPERCAYAAN SUMBER DALAM PENGURUSAN PENILAIAN PRESTASI DI SEKOLAH MENURUT PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI

Majelan Sulong, Ph.D<sup>1</sup>  
Rosdi Marzuki<sup>2</sup>  
Abang Hut Abang Engkeh, Ph.D<sup>3</sup>  
Nurhana binti Mustafa<sup>4</sup>  
Mohamad Helmi Isa<sup>5</sup>  
Isham Ibrahim<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Sarawak, Malaysia, (E-mail: majelan.sulong@moe.gov.my)

<sup>2</sup>Pejabat Pendidikan Daerah Sarikei, Sarawak, Malaysia, (E-mail: rosdimarzuki@moe.gov.my)

<sup>3</sup>Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Malaysia, (E-mail: abanghut@moe.gov.my)

<sup>4</sup>Sekolah Menengah Kebangsaan Belawai, Sarawak, Malaysia, (E-mail: nurhanamustafa89@gmail.com)

<sup>5</sup>Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Malaysia, (E-mail: isham.ibrahim@moe.gov.my)

<sup>6</sup>Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Malaysia, (E-mail: [helmi.isa@moe.gov.my](mailto:helmi.isa@moe.gov.my))

---

**Abstrak:** *Objektif kajian adalah untuk mengkaji isu-isu berkaitan kebolehpercayaan sumber dalam pengurusan penilaian prestasi di sekolah menengah menurut pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD). Secara ringkasnya, kebolehpercayaan sumber merujuk kepada kebolehpercayaan dan kepakaran dimiliki oleh PP yang dilihat oleh PYD. PYD akan bertindak balas secara positif terhadap maklum balas diberikan oleh PP yang dipercayai dan berkepakaran. Oleh itu, bagi memastikan tercapainya objektif pelaksanaan penilaian prestasi di sekolah, PP seharusnya mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja PYD, pengetahuan tentang prestasi kerja sebenar PYD dan berkeupayaan menilai dengan tepat prestasi kerja. Pelaksanaan kajian melibatkan seramai enam orang PP dan enam orang PYD yang berkhidmat di sekolah menengah di tiga buah zon di Sarawak iaitu Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan yang dipilih secara teknik persampelan bertujuan. Instrumen kajian ialah protokol temu bual manakala teknik temu bual separa berstruktur secara bersemuka dilaksanakan bagi tujuan pengumpulan data. Data temu bual dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa isu kebolehpercayaan sumber dikaitkan dengan keyakinan memberikan maklum balas prestasi, pengetahuan tentang prestasi kerja dan peranan sebagai suri teladan manakala isu kualiti maklum balas dikaitkan dengan kespesifikan maklum balas prestasi dan ketergesaan memberikan maklum balas prestasi. Kesimpulannya, isu-isu berkaitan kebolehpercayaan sumber mempunyai kesan yang mendalam terhadap produktiviti dan memberikan impak yang besar kepada prestasi PP dan PYD. Isu-isu tersebut hendaklah ditangani dengan bijaksana bagi memastikan penilaian prestasi di sekolah dapat menyediakan kerangka kerja yang memupuk kepada membangunkan kapasiti sendiri dan mewujudkan keperluan untuk mengembangkan potensi ke tahap maksimum.*

**Kata kunci:** *Kebolehpercayaan Sumber; Penilaian Prestasi, Pembangunan Sumber Manusia; Prestasi Kerja*

**Abstract:** *The objective of the study is to examine issues related to the source reliability in the management of performance appraisal in secondary schools according to the evaluation officer (PP) and the officer evaluated (PYD). In short, source reliability refers to the reliability and expertise possessed by the PP as seen by the PYD. PYD will respond positively to feedback provided by trusted and expert PP. Therefore, to ensure the achievement of the performance appraisal objectives in schools, PP should have knowledge of PYD's work requirements, knowledge of PYD's actual work performance and be able to accurately assess work performance. The implementation of the study involved a total of six PP and six PYD who served in secondary schools in three zones in Sarawak, namely the North Zone, the Central Zone and the South Zone, which were selected using a purposive sampling technique. The research instrument is an interview protocol while a semi-structured face-to-face interview technique is implemented for the purpose of data collection. Interview data were analysed using content analysis techniques. The findings of the study show that the issue of source reliability is linked to confidence in giving performance feedback, knowledge about work performance and the role as a role model while the issue of feedback quality is linked to the specificity of performance feedback and the urgency of giving performance feedback. In conclusion, issues related to resource reliability have a profound impact on productivity and have a significant impact on PP and PYD performance. These issues should be dealt with wisely to ensure that performance evaluation in schools can provide a framework that fosters developing self-capacity and creates the need to develop potential to the maximum level.*

**Keywords:** *Source Reliability; Performance Evaluation, Human Resource Development; Work Performance*

---

## 1. Pengenalan

Pengurusan sumber manusia di peringkat sekolah memerlukan setiap pengetua dan guru besar untuk sentiasa proaktif dalam menyokong pengurusan potensi dan kompetensi para guru. Tindakan sedemikian amat mustahak bagi memenuhi keperluan setiap pemegang taruh yang pastinya kian meningkat pada abad ini. Sehubungan itu, sebagai elemen penting dalam sistem penilaian prestasi, setiap pemimpin sekolah yang telah dilantik sebagai pegawai penilai (PP) perlulah memastikan diri mereka boleh dipercayai oleh pegawai yang dinilai (PYD) apabila memberikan maklum balas prestasi. Dalam konteks ini, setiap maklumat berkaitan prestasi kerja PYD hendaklah diberikan oleh sumber (PP) yang dipercayai agar setiap maklumat yang disampaikan akan meningkatkan motivasi dan kepuasan pekerja (Murphy, 2019). Kebolehpercayaan terhadap PP sememangnya merupakan komponen yang sangat penting kerana secara relatifnya hal ini berpotensi tinggi akan mempengaruhi prestasi, sikap serta tingkah laku PYD (Boon et al., 2018).

Di samping itu, sebagai sumber utama yang diberikan tanggung jawab sebagai peneraju potensi dan kompetensi sumber manusia di sekolah, PP seharusnya perlu berusaha sebaik mungkin bagi memastikan diri mereka boleh dipercayai khususnya dalam membangunkan motivasi, potensi dan tingkah laku PYD di sesebuah organisasi (Lussier & Hendon, 2017). Keupayaan sedemikian adalah sangat penting kerana andaikata PP dilabelkan sebagai individu yang kurang dipercayai, situasi seperti ini dikuatiri menyebabkan kegelisahan dalam kalangan PYD dan akhirnya menyebabkan tidak tercapainya matlamat dan objektif pengurusan penilaian prestasi di sekolah. Dalam hal ini, apabila PYD mempercayai maklumat prestasi yang diterima, diyakini bahawa mereka lebih terbuka apabila bertindak balas dan lebih komited untuk terlibat dalam aktiviti yang dirancang (Kluger & DeNisi, 1996; Murphy et al., 2018). Namun begitu, perbincangan berkaitan aspek ini dalam pelaksanaan pengurusan penilaian prestasi yang melibatkan PP dan PYD di

sekolah didapati masih berkurangan. Hal ini kerana perbincangan sedia ada hanya lebih berfokus kepada bidang pengurusan sumber manusia yang umum (Stone & Heen, 2015; Ray & Singh, 2018). Justeru, kajian ini mendekati permasalahan tersebut dengan mengenengahkan isu-isu yang relevan berkaitan kebolehpercayaan sumber dalam konteks pengurusan penilaian prestasi dalam kalangan PP dan PYD di sekolah menengah (SM).

## **2. Tinjauan Literatur**

Salah satu asas penting dalam keberkesanan pengurusan bidang sumber manusia dalam sesebuah organisasi adalah seseorang PP hendaklah boleh dipercayai dalam memberikan maklumat berkaitan prestasi yang tepat, jelas dan berfokus kepada PYD (Murphy et al., 2018). PP yang dipercayai mencerminkan tahap keadilan dan ketelusan proses penilaian prestasi yang dijalankan. Justeru, untuk membolehkan maklum balas prestasi diterima dengan baik, penyelia perlu memastikan mereka dipercayai (London & Sessa, 2006). Apabila pekerja menyedari maklum balas prestasi diberikan oleh sumber yang tidak dapat dipercayai, situasi sedemikian akan menyebabkan tingkah laku negatif seperti kurang kerjasama, isu disiplin kerja, persaingan yang kurang sihat, tidak fokus dan akhirnya menyebabkan penilaian prestasi tidak mencapai objektif yang diharapkan (Costello, 1994).

Kebolehpercayaan sumber dikonsepsikan sebagai kepakaran dimiliki oleh PP yang dapat dilihat oleh pekerja (Bozer et al., 2013). Kepakaran PP amat berhubung kait dengan keberkesanan bimbingan yang dilaksanakan. Pekerja diyakini akan bertindak balas secara lebih positif sekiranya sesuatu maklum balas tersebut diberikan oleh penyelia yang boleh dipercayai (Fedor et al., 1989). Oleh itu, penyelia hendaklah berpengetahuan tentang keperluan kerja PYD, berpengetahuan mendalam tentang prestasi kerja PYD dan mempunyai keupayaan menilai prestasi PYD dengan tepat (Gnep et al., 2020). Penilaian prestasi yang berkesan turut menghendaki setiap PP menyampaikan maklumat yang berkualiti kepada PYD. Hal ini kerana amalan maklum balas prestasi merupakan kaedah yang mustahak kepada organisasi bagi mengukuhkan pembelajaran, motivasi dan prestasi (DuBrin, 2013), meminimakan ketidakpastian, menyampaikan maklumat penting tentang kemajuan organisasi di samping menegaskan kepercayaan PYD terhadap prestasi dan kompetensi (London & Smither, 2002).

Selain itu, penilaian prestasi yang dipercayai dan berjaya mengongsikan maklumat berkualiti akan mendatangkan impak positif dalam hubungan di antara penyelia dan pekerja (Raemdonck & Strijbos, 2013). Hubungan baik di antara penyelia dan pekerja sangat diimpikan oleh pekerja bagi meningkatkan prestasi dan memperbaiki kelemahan (Mulder & Ellinger, 2013). Secara realitinya, pengurus organisasi mengetahui bahawa pemberian maklum balas prestasi merupakan aspek yang penting dalam pelaksanaan penilaian prestasi (Ray & Singh, 2018). Walaupun begitu, masih terdapat dalam kalangan mereka yang tidak memanfaatkannya kerana melaksanakannya secara ala kadar atau hanya bertindak terus mengabaikannya lantas mengakibatkan tidak tercapainya objektif penilaian prestasi (Aguinis, 2013). Justeru, PP perlu bertanggung jawab meningkatkan kemahiran mereka sebagai sumber utama maklum balas prestasi supaya lebih dipercayai dalam menyampaikan maklum balas prestasi berkualiti.

## **3. Metodologi**

Kajian berbentuk kualitatif ini menggunakan kaedah temu bual bagi memperoleh maklumat yang mendalam berkaitan isu-isu berkaitan aspek kebolehpercayaan sumber. Peserta kajian adalah

terdiri dalam kalangan PP dan PYD yang bertugas di SM di Sarawak. Kajian ini menggunakan teknik persampelan bertujuan bagi tujuan memilih kesesuaian peserta dengan permasalahan yang dikaji (Merriam, 2009). Enam orang PP dan enam orang PYD telah ditemu bual dan jumlah tersebut adalah seperti yang disarankan oleh Creswell (2007). Instrumen kajian ialah protokol temu bual yang digunakan bagi memandu arah temu bual dan juga untuk mewujudkan hubungan, memperoleh maklumat dan sebagai panduan kepada pengkaji (Krueger & Casey, 2009). Soalan yang disenaraikan dalam protokol temu bual adalah berkonsepkan soalan terbuka yang dikaitkan dengan persoalan kajian. Tujuan pemilihan soalan terbuka dipilih adalah untuk menggalakkan peserta memberikan respon secara bebas (Yin, 2009).

Data yang diperoleh semasa sesi temu bual dikumpul menggunakan kaedah temubual separa berstruktur yang dilaksanakan secara bersemuka. Kaedah sedemikian membolehkan pengkaji mendalami pandangan peserta, memahami permasalahan kajian dan menggalakkan peserta supaya lebih berterus-terang (Crouch & McKenzie, 2006). Data kajian dianalisis secara serentak iaitu semasa tamatnya sesi pemerolehan data (Merriam, 2009). Data tersebut dianalisis sebaik-baik sahaja selesainya sesi temu bual dijalankan dengan tujuan untuk memperoleh maklumat yang koheren dan menentukan soalan seterusnya. Data temu bual ditranskripsikan secara verbatim dan setelah data dibersihkan, teknik analisis kandungan telah digunakan bagi tujuan analisis data (Elo & Kyngäs, 2008). Teknik tersebut membolehkan fenomena yang dikaji dapat dihuraikan secara terperinci untuk tujuan membangunkan kategori dan peta konseptual.

#### 4. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Peserta melibatkan PP adalah tiga orang penolong kanan dan tiga orang guru kanan mata pelajaran. Dari segi jantina, tiga peserta adalah lelaki dan tiga peserta perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan tiga lagi bergred DG52. Peserta berpengalaman mengajar 15 hingga 27 tahun dan berpengalaman sebagai PP di antara tiga hingga lapan tahun. Dari segi kekerapan menghadiri kursus/latihan, terdapat dua peserta yang tidak pernah menghadiri sebarang kursus/latihan manakala selebihnya pernah hadir satu hingga tiga kali. Peserta dalam kalangan PYD pula melibatkan tiga orang guru akademik biasa, dua ketua panitia serta seorang guru bimbingan dan kaunseling. Dari segi jantina, dua peserta adalah lelaki dan empat peserta perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan setiap seorang bergred DG32, DG48 dan DG52. Peserta berpengalaman mengajar 10 hingga 30 tahun. Kesemua peserta diyakini dapat berkongsi pengalaman dan memberikan maklumat relevan untuk menjawab persoalan kajian. Jadual 1 menunjukkan rumusan profil peserta.

**Jadual 1: Rumusan Profil Peserta**

Peserta	Jawatan Disandang	Jan	Gred (DG)	Pengalaman Mengajar (Tahun)	Pengalaman PP (Tahun)	Hadir Kursus
PP(1)	Penolong Kanan (1)	L	DG52	22	3	2 kali
PP(2)	Guru Kanan Mata Pelajaran	P	DG44	25	4	1 kali
PP(3)	Guru Kanan Mata Pelajaran	L	DG44	15	3	Tiada
PP(4)	Penolong Kanan (HEM)	P	DG52	21	4	2 kali
PP(5)	Guru Kanan Mata Pelajaran	P	DG44	24	3	Tiada
PP(6)	Penolong Kanan (Koku)	L	DG52	27	8	3 kali
PYD(1)	Guru Akademik	L	DG54	24	-	-
PYD(2)	Ketua Panitia	P	DG32	30	-	-
PYD(3)	Guru Akademik	L	DG44	27	-	-
PYD(4)	Guru Bimb. & Kaunseling	P	DG44	10	-	-

PYD(5)	Ketua Panitia	P	DG48	26	-	-
PYD(6)	Guru Akademik	P	DG44	28	-	-

Berdasarkan analisis, kajian ini berjaya mengenal pasti tiga kategori isu yang dikaitkan dengan kebolehpercayaan sumber dalam pelaksanaan penilaian prestasi di sekolah berdasarkan pandangan PP dan PYD iaitu keyakinan memberikan maklum balas prestasi, pengetahuan tentang prestasi kerja serta peranan sebagai suri teladan.

#### 4.1 Keyakinan Memberikan Maklum balas Prestasi

Semua peserta dalam kalangan PP bersetuju bahawa mereka tidak yakin memberikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, pelantikan sebagai PP dianggap sebagai suatu lantikan yang mencabar ditambah pula dengan kurangnya pengalaman dan pendedahan dalam bidang pengurusan serta pentadbiran di sekolah. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...jawatan yang saya sandang mewajibkan saya dilantik sebagai PP, saya sedar tugas sebagai PP sangat mencabar ditambah dengan rasa tidak yakin nak berikan maklumat tentang prestasi PYD...”*

*PP(1)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...pengalaman empat tahun sebagai PP belum benar-benar meyakinkan saya untuk memberikan komen akan prestasi guru...”*

*PP(2)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...oleh kerana saya masih baru lagi sebagai PP ni, saya memerlukan pendedahan yang lebih banyak, secara jujurnya, saya akui saya kurang yakin memberikan maklum balas prestasi kepada guru (PYD) yang saya nilai...”*

*PP(3)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...pada mulanya saya menolak untuk menjadi PP, sebab saya tak yakin nak jumpa dengan PYD, beri maklum balas prestasi, ni sampailah sekarang...”*

*PP(4)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...walaupun saya sudah mengajar selama 20 lebih tahun, saya masih belum yakin menjadi penilai...”*

*PP(5)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...kalau boleh saya ingin tambah baik aspek keyakinan saya, kadang-kadang saya dapat rasa saya bimbang untuk berdepan dengan guru...”*

*PP(6)/KBS/Ketidakyakinan*

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju bahawa ketidakyakinan PP menyampaikan maklum balas prestasi memberikan impak kepada kebolehpercayaan mereka. Menurut peserta, PP yang telah diberikan kepercayaan untuk menilai prestasi seharusnya perlu berkeyakinan memberikan maklum balas prestasi supaya lebih dapat dipercayai dan dihormati bagi membantu meningkatkan prestasi kerja PYD. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...patutnya sebagai PP, dia perlu yakin bila memberikan maklum balas prestasi pada orang bawahan tanpa mengira gred jawatan, dia perlu cari cara menambah keyakinan diri supaya lebih dipercayai...”*

*PYD(1)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...saya perasan yang PP nampak tak yakin ketika memberikan maklumat berkenaan prestasi kerja saya...”*

*PYD(2)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...saya lebih hormat kepada PP yang berkeyakinan apabila memberitahu prestasi kerja saya, bagi saya, PP macam itu sudah tentunya membuat persediaan rapi dan berpengetahuan...”*

*PYD(3)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...walaupun PP saya seorang yang baik, tapi lebih bagus kalau dia boleh tingkatan keyakinan diri apabila berikan maklum balas prestasi kepada saya atau sesiapa...”*

*PYD(4)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...memberikan maklum balas prestasi memerlukan PP tersebut ada keyakinan, apabila adanya keyakinan, itu menunjukkan PP bersungguh-sungguh membantu...”*

*PYD(5)/KBS/Ketidakyakinan*

*“...saya tahu tak mudah nak berikan maklum balas prestasi pada seseorang, tapi, tetap kena dilaksanakan juga, pada saya, keutamaannya adalah aspek keyakinan diri dan PP mahu tidak mahu, perlu tingkatan keyakinan diri...”*

*PYD(6)/KBS/Ketidakyakinan*

Berdasarkan analisis, dapatan kajian ini menunjukkan ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi memberikan kesan kepada tahap kebolehpercayaan PYD. Dapatan ini selari dengan kajian Raemdonck dan Strijbos (2013) serta Murphy et al. (2018) iaitu pentingnya aspek keyakinan memberikan maklum balas prestasi dalam meningkatkan kebolehpercayaan sumber, setiap organisasi seharusnya memberikan tumpuan sepenuhnya kepada usaha memberikan latihan dan pendedahan secara berterusan kepada PP yang dilantik. Hal ini kerana PP sering diminta supaya mematuhi proses penilaian prestasi pekerja, tidak kira sama ada mereka suka atau tidak pada sistem yang digunakan, mereka diharuskan mengikuti ketetapan organisasi. Justeru, PP di SM perlu didedahkan dengan pelbagai latihan yang diperlukan bagi membolehkan mereka melaksanakan amalan memberikan maklum balas prestasi secara positif dan bermanfaat. Tindakan sedemikian amat diperlukan bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan PYD terhadap PP.

Kepentingan aspek keyakinan memberikan maklum balas prestasi turut selari dengan kajian Steelman et al. (2004). Mereka menegaskan sekiranya PP kurang berkeyakinan memberikan maklum balas prestasi disebabkan tidak memahami pengkaedahan penilaian, instrumen standard serta prosedur yang perlu digunakan, situasi sedemikian berpotensi besar mendatangkan kesan negatif. Selain itu, tindakan sedemikian turut mengakibatkan PYD kurang rasa percaya dan hormat terhadap kredibiliti PP seterusnya menyebabkan maklum balas prestasi yang disampaikan kurang diberikan perhatian seperti dijelaskan oleh Budworth dan Chummar (2018) dalam kajian mereka berkaitan maklum balas pembangunan prestasi.

KPM begitu menekankan supaya pihak sekolah memanfaatkan secara maksimum peranan Jawatankuasa PBPPP Sekolah bagi merancang dan menggerakkan latihan dalaman kepada PP

secara konsisten (KPM, 2021). Hal ini kerana sekiranya PP tidak yakin memberikan maklum balas prestasi disebabkan kekurangan pendedahan, kurang memahami instrumen penilaian dan berasa terpaksa menilai PYD yang berbeza bidang seharusnya perlu diatasi dengan baik dengan memantapkan peranan jawatankuasa tersebut secara lebih proaktif.

## 4.2 Pengetahuan Tentang Prestasi Kerja

Dapatan temu bual menunjukkan semua PP bersetuju bahawa mereka kurang mengetahui prestasi kerja yang harus dilakukan oleh PYD. Senario seperti ini mengakibatkan kesukaran dalam melaksanakan pengesanan dan pemantauan prestasi kerja PYD yang akhirnya menyebabkan kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas prestasi dipertikaikan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...saya perlu meningkatkan komitmen bagi mengetahui prestasi kerja anak buah saya...”*

*PP(1)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...cabaran terbesar saya, memastikan saya dapat mengesan prestasi guru-guru bawah tanggung jawab saya...”*

*PP(2)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...kelemahan saya perlu mengetahui prestasi kerja PYD seliaaan saya...”*

*PP(3)/KBS/Mengetahui/Prestasi*

*“...tugas sebagai PP memang perlu mengetahui prestasi guru, tapi saya rasa agak terbatas, ada kerja lain lebih mendesak...”*

*PP(4)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...saya akui kemampuan saya memantau prestasi kerja PYD, dan saya juga mengetahui kalau dibiarkan, boleh mencacatkan reputasi saya...”*

*PP(5)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...saya perlu berjumpa dengan 25 orang guru, ada baru, ada lama, saya tertekan untuk memastikan saya tahu semua prestasi kerja mereka...”*

*PP(6)/KBS/MengetahuiPrestasi*

Dalam kalangan PYD, peserta turut berkongsi pandangan terdapatnya PP yang kurang mengetahui prestasi kerja. Isu ini menimbulkan rasa kekecewaan yang menyebabkan kebolehpercayaan PP diragui. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...saya agak kecewa sebab PP seperti tidak tahu prestasi kerja saya, ini senang dikesan sebab PP hanya baca senarai tugas yang saya senaraikan...”*

*PYD(1)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...PP menasihati saya menambah baik ini itu, tetapi apabila ditanya lebih sikit, dia tak boleh bagi jawapan yang meyakinkan...”*

*PYD(2)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...sekiranya ingin memaklumkan prestasi, seharusnya PP mengetahui prestasi orang dinilai dengan menyeluruh, bukan aspek tertentu sahaja...”*

*PYD(3)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...tidak adil bila PP memberikan maklum balas yang negatif tapi dia tidak melihat prestasi guru dengan lebih holistik...”*

*PYD(4)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...peranan seseorang PP lebih dihormati jika sebelum memberikan ulasan prestasi, mereka memeriksa keseluruhan prestasi PYD...”*

*PYD(5)/KBS/MengetahuiPrestasi*

*“...sebelum memberikan maklum balas prestasi atau markah prestasi, saya suka jika pegawai mengetahui prestasi saya...”*

*PYD(6)/KBS/MengetahuiPrestasi*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian menjelaskan bahawa isu kurangnya pengetahuan berkaitan prestasi kerja sememangnya memberikan kesan ke atas kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas prestasi. Dapatan ini konsisten dengan kajian Coens dan Jenkins (2000) iaitu terdapatnya keperluan supaya PP mempunyai pengetahuan tentang prestasi kerja bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan PYD. Sehubungan itu, bagi memastikan perkembangan kemajuan prestasi kerja PYD di SM diketahui dengan baik, PP perlu memastikan aktiviti memberikan maklum balas prestasi dirancang dengan teliti bagi mengurangkan berlaku gangguan kepada pelaksanaannya terutama apabila PP berhadapan dengan pelbagai tugas yang banyak serta mendesak untuk diselesaikan. Justeru, PP seharusnya memastikan setiap tanggungjawab dilakukan secara sistematik, teratur serta profesional bagi mengelakkan merosotnya tahap kepercayaan PYD hanya disebabkan oleh kegagalan PP menguruskan tugas kerja.

Sejajar dengan perkembangan era teknologi maklumat dan komunikasi pada masa kini, PYD adalah lebih terdedah dengan pelbagai isu berkaitan penilaian prestasi. Sikap sambil lewa dan cuai PP dalam menguruskan penilaian prestasi di sekolah yang beralaskan kekangan tugas, jumlah PYD yang ramai untuk diselia serta kurang menguasai bidang tugas utama merupakan aspek yang perlu dielakkan dan ditangani dengan penuh profesional. Dalam hal ini, Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (KPPK) turut memandang secara serius terhadap tindakan PP memberikan skor prestasi kurang daripada 80 peratus kepada para guru tanpa dijustifikasikan dengan alasan yang kukuh (KPPK, 2018). Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) turut melihat tindakan sedemikian perlu diatasi dengan mencadangkan majikan dan PP yang memberikan markah prestasi yang rendah tanpa alasan munasabah supaya diambil tindakan (Logiut, 2017). Oleh itu, PP hendaklah memastikan mereka memahami prestasi kerja PYD dengan jelas demi mengelakkan kecuai atau sikap sambil lewa.

### **4.3 Peranan Sebagai Suri Teladan**

Dapatan temu bual menunjukkan PP tertekan disebabkan kerana perlu berperanan sebagai suri teladan dan sekiranya tidak dapat menunjukkan contoh yang baik, situasi sedemikian boleh menjejaskan kredibiliti mereka. Tekanan tersebut memuncak apabila mereka merasakan sering diperhatikan dan dinilai oleh PYD. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.



*“...kadang-kalanya saya berdepan dengan konflik dan tertekan, memaksa diri saya mengikut semua prosedur operasi standard supaya saya boleh dipercayai oleh guru...”*

*PP(2)/KBS/SuriTeladan/Tertekan*

*“...sayapun ada silap salahnya, bukannya perfect, menjadi tekanan pada saya, saya tahu rakan guru bercakap tentang hal tersebut belakang saya...”*

*PP(3)/KBS/SuriTeladan/Tertekan*

Namun begitu, terdapat juga peserta menyatakan sememangnya menjadi tanggungjawab PP menunjukkan dan mengamalkan contoh yang baik. Sebagai PP, contoh yang baik perlu sentiasa diamalkan bagi memastikan mereka dipercayai oleh PYD. Berikut merupakan pandangan empat orang peserta berkaitan hal ini.

*“...sebagai PP menjadi tugas kita jadi contoh teladan kepada PYD, setiap tutur kata, tindakan, perilaku kita diperhatikan...”*

*PP(1)/KBS/SuriTeladan/TidakTertekan*

*“...contoh mudah yang saya nak kongsi ialah bab penghantaran buku rekod mengajar, kalau saya lambat hantar, dah tentu guru bising, mahu tak mahu saya perlu tunjukkanlah amalan kerja yang bagus...”*

*PP(4)/KBS/SuriTeladan/TidakTertekan*

*“...memberikan komen terhadap prestasi kerja orang lain tak mudah, sebab orang lainpun akan komen prestasi kerja saya, sebab itulah kita perlu jadi contoh yang baik...”*

*PP(5)/KBS/SuriTeladan/TidakTertekan*

*“...perlu cuba sebaik mungkin menjadi PP yang dapat diteladani supaya dihormati...”*

*PP(6)/KBS/SuriTeladan/TidakTertekan*

Berdasarkan kenyataan PYD, terdapat PP yang kurang mempamerkan contoh yang baik untuk diteladani. Ini menyebabkan amalan kerja PP kurang dipercayai. Menurut mereka, PP yang dilantik seharusnya mempraktikkan amalan kerja yang boleh diteladani bagi memastikan mereka dipercayai iaitu bukan sekadar menasihati tetapi tidak mempraktikkannya. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

*“...pada saya, yang penting PP perlu jadi contoh yang boleh diikuti, baru dia dipercayai, dia dulu kena pamerkan ciri-ciri positif yang boleh diikuti, yang harus dimiliki setiap pegawai awam...”*

*PYD(2)/KBS/SuriTeladan/TakDapatDiteladani*

*“...setiap gerak geri, tindakan guru diperhati dan dinilai, beliau juga tahu tindakan, perlakuannya juga diperhati, pada saya, mereka kena ubah amalan kerja supaya orang bawahan mencontohnya...”*

*PYD(3)/KBS/SuriTeladan/TakDapatDiteladani*

*“...banyak perkara yang PP boleh ubah sebenarnya, terutamanya cara dia bekerja, sepatutnya sebagai PP, dia perlulah tunjukkan apa yang dia nasihat dengan yang dia lakukan sama...”*

*PYD(5)/KBS/SuriTeladan/TakDapatDiteladani*

Walaupun begitu, terdapat juga peserta menyatakan PP yang menyelia mereka menunjukkan dan mengamalkan contoh yang baik untuk diteladani. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

*“...daripada aspek tutur kata, cara bekerja, PP saya tiada masalah, dia memang bagus...”*

*PYD(1)/KBS/SuriTeladan/DapatDiteladani*

*“...saya mahu orang yang menilai boleh tunjukkan contoh baik, di sini saya setuju PP saya punyai ciri-ciri yang baik...”*

*PYD(4)/KBS/SuriTeladan/DapatDiteladani*

*“...yang baiknya, PP ada usaha tunjukkan dan amalkan contoh teladan baik untuk diikuti orang bawahan, tapi masih ada aspek lain boleh diperbaiki...”*

*PYD(6)/KBS/SuriTeladan/DapatDiteladani*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian membuktikan bahawa peranan PP sebagai suri teladan memberikan kesan terhadap kebolehpercayaan PYD dalam amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian amat bertepatan dengan kajian Buckingham dan Goodall (2015) yang menegaskan bahawa sebagai sumber utama pemerolehan maklumat berkaitan prestasi, PP perlu mempamerkan tingkah laku kerja yang baik dan boleh dicontohi oleh PYD. Hal ini kerana PP yang secara konsisten mementingkan kualiti kerja yang positif akan lebih dipercayai berbanding yang hanya bercakap tetapi tidak mengamalkannya.

Berkaitan pemilihan dan pelantikan sebagai PP, konsisten dengan kajian DeNisi dan Smith (2014), pelantikan PP dalam kalangan mereka yang kurang berminat ataupun kerana terpaksa boleh menyebabkan tekanan. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah, dapat difahami bahawa wujudnya keperluan agar pelantikan PP mengutamakan aspek kebolehpayaan PP menjadi contoh teladan kepada PYD seperti turut disarankan oleh Aguinis (2013). Namun begitu, pada masa yang sama aspek kekananan masih tetap diperlukan sebagai sebahagian daripada kriteria pelantikan.

Perkhidmatan awam di Malaysia dengan jelas telah menekankan supaya penjawat awam konsisten memelihara imej perkhidmatan awam seperti digazetkan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 28 Tahun 2009 (KPM, 2018). Pekeliling tersebut secara jelasnya telah menerangkan peranan dan tanggungjawab ketua jabatan untuk mengawal dan mengawasi tatatertib pegawai bawahan. Justeru, demi memastikan tugas tersebut dijalankan dengan penuh efektif, PP perlulah mempraktikkan amalan dan kualiti moral yang tinggi supaya dapat diteladani oleh PYD. Kedua-dua nilai tersebut merupakan asas yang mustahak dalam pembangunan sumber manusia ke arah melahirkan pekerja yang berkualiti (Berita Harian, 2019).

## 5. Kesimpulan

Kesimpulannya, bagi membolehkan PP mengetahui prestasi kerja PYD secara efektif, PP perlu membuat perancangan yang teratur terutamanya apabila menyelia dan membimbing sejumlah PYD yang ramai. Dalam hal sedemikian, setiap PP seharusnya meningkatkan tahap pengetahuan mereka terhadap prestasi PYD dari masa ke masa. Tindakan tersebut amat mustahak kerana sekiranya kebolehpercayaan PYD menurun disebabkan kelemahan PP, situasi sedemikian merupakan petunjuk awal kepada kegagalan dalam pencapaian objektif sistem pengurusan penilaian prestasi organisasi.

Selain itu, pengamalan etika kerja yang tidak konsisten menyebabkan PP tidak dapat menjadi contoh teladan yang baik sekaligus mencacatkan imej PP sebagai sumber yang perlu dipercayai. Sehubungan itu, sebagai suri teladan utama di sekolah, PP yang dilantik seharusnya mengamalkan etika kerja yang konsisten dan tidak hanya bertindak sebagai pemberi arahan semata-mata. Justeru, bagi memastikan kebolehpercayaan PP sentiasa dipandang positif, PP perlu mempamerkan dan mengaplikasikan etika kerja yang boleh diteladani khususnya dari segi sikap, perilaku dan tindakan.

## Rujukan

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3rd ed. Pearson/Prentice-Hall.
- Berita Harian. (2019). Kepimpinan yang baik membawa kualiti moral yang tinggi. <https://origin.bharian.com.my/berita/nasional/2019/11/631353/kepimpinan-yang-baik-membawa-kualiti-moral-yang-tinggi-sultan-nazrin>
- Blanchard, K. H., & Johnson, S. (2015). *The New One-Minute Manager*, 1st ed. William Morrow & Company.
- 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.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277–294.
- 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*. Springer.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*, New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. SAGE.
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social Science Information*, 45(4), 483–499.
- 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.

- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press Inc.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Fedor, D. B., Eder, R. W., & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 396–414.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE* 15(6), 1–28.
- 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.
- KPM. (2021). *Jawatankuasa PBPPP*. <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/b%20JAWATAN%20PBPPP.pdf>
- KPM. (2018). *Mantapkan Jati Diri*. <https://www.moe.gov.my/images/kpm/KPM/Integriti/Buletin%20Integriti%20Siri%201%202018.pdf>
- KPKK. (2018). *Markah PBPPP 2017*. <http://www.nutp.org/new/ms/node/2342>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 4th ed. SAGE.
- Logiut, G. (2017). Beri Markah Penilaian Rendah Juga Adalah Salah Satu Bentuk Penderaan – CUEPACS. <https://www.sensasimedia.com/2018/03/beri-markah-penilaian-rendah-juga.html>
- London, M., & Sessa, V. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303–330.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Lussier R. N., & Hendon J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4–23.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 13–31.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management: Why Does It Fail and How Can It Be Fixed?* SAGE.
- Raemdonck, I., & Strijbos, J. W. (2013). Feedback perceptions and attribution by secretarial employees: Effects of feedback-content and sender characteristics. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 24–48.
- 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. 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.
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Group.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.