

HUBUNGAN DI ANTARA AMALAN MEMBERIKAN MAKLUM BALAS MEMBINA OLEH PEGAWAI PENILAI DENGAN KEBERKESANAN PENILAIAN PRESTASI

Rosdi bin Marzuki¹
Majelan bin Sulong, Ph. D¹
Abang Hut bin Abang Engkeh, Ph. D²
Nurhana binti Mustafa²
Mohamad Helmi bin Isa³
Isham bin Ibrahim³

¹Pejabat Pendidikan Daerah Sarikei, Sarawak, Malaysia, (E-mail: rosdimarzuki@moe.gov.my)

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

²Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Malaysia, (E-mail: abanghut@moe.gov.my)

²Sekolah Menengah Kebangsaan Belawai, Sarawak, Malaysia, (E-mail: nurhanamustafa89@gmail.com)

³Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Sarawak, Malaysia, (E-mail: helmi.isa@moe.gov.my)

³Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Sarawak, Malaysia, (E-mail: isham.ibrahim@moe.gov.my)

Abstrak : *Objektif kajian ini adalah mengkaji tentang hubungan di antara amalan memberikan maklum balas membina oleh pegawai penilai (PP) dengan keberkesanan penilaian prestasi. Responden kajian ialah pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat di sekolah menengah (SM) di Sarikei, Sarawak. Maklum balas membina secara operasionalnya merujuk kepada tindakan memberikan pujian atau penghargaan bagi membolehkan PYD mengetahui dengan jelas tahap pencapaian matlamat serta sasaran yang telah dicapai sekaligus memberikan perangsang supaya mengekalkan prestasi kerja yang baik. Kajian tinjauan secara keratan rentas ini menggunakan teknik soal selidik bagi mengumpul data kajian dan teknik persampelan yang digunakan ialah teknik persampelan rawak mudah. Data yang diperolehi daripada 319 PYD menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara amalan memberikan maklum balas membina oleh PP dengan keberkesanan penilaian prestasi di sekolah. Secara teoretikal, kajian ini menyumbang kepada perkembangan kerangka pengetahuan berkaitan variabel yang dikaji iaitu amalan memberikan maklum balas membina dan keberkesanan penilaian prestasi. Dari aspek empirikal, dapatan kajian menyediakan eviden yang menjelaskan kepentingan aspek kesediaan memberikan maklum balas prestasi kerja dalam bidang pengurusan penilaian prestasi khususnya berkaitan bidang pendidikan. Dari aspek praktikal, dapatan kajian memberikan maklumat yang penting kepada pelbagai pihak bagi merangka dan menambah baik dasar berkaitan pengurusan sumber manusia. Kajian seterusnya dicadangkan memperluas jangkauan populasi kajian ke atas PYD yang berkhidmat di sekolah rendah (SR) di seluruh Sarawak dan di SR dan SM seluruh Malaysia. Di samping itu, turut dicadangkan agar kajian akan datang menggunakan pendekatan secara longitudinal bagi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.*

Kata kunci: *Maklum balas Membina; Penilaian Prestasi, Pembangunan Sumber Manusia; Prestasi Kerja*

Abstract: *The objective of this study is to examine the relationship between the practice of giving constructive feedback by the evaluators (PP) and the effectiveness of performance assessment. The respondents of the study are evaluated officers (PYD) who serve in secondary schools (SM) in Sarikei, Sarawak. Constructive feedback operationally refers to the act of giving praise or appreciation to enable PYD to clearly know the level of achievement of goals and targets that have been achieved, thus providing a stimulus to maintain good work performance. This cross-sectional survey study uses a questionnaire technique to collect research data and the sampling technique used is a simple random sampling technique. The data obtained from 319 PYD shows that there is a positive and significant relationship between the practice of giving constructive feedback by PP and the effectiveness of performance evaluation in school. Theoretically, this study contributes to the development of the knowledge framework related to the studied variables, which are the practice of providing constructive feedback and the effectiveness of performance evaluation. From an empirical point of view, the findings of the study provide evidence that explains the importance of the aspect of readiness to provide feedback on work performance in the field of performance evaluation management, especially in relation to the field of education. From a practical aspect, the findings of the study provide important information to various parties to formulate and improve policies related to human resource management. The next study is proposed to expand the reach of the study population on PYD who serve in primary schools (SR) throughout Sarawak and in SR and SM throughout Malaysia. In addition, it is also suggested that future studies use a longitudinal approach to obtain a deeper understanding.*

Keywords: *Constructive feedback; Performance Evaluation, Human Resource Development; Work performance*

1. Pengenalan

Amalan memberikan maklum balas membina iaitu memberikan pujian atau penghargaan kepada pekerja yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik merupakan strategi yang penting dalam pengurusan sumber manusia bagi mengekalkan dan menyokong pengurusan bakat (Cunningham, 2015). Dalam konteks pengurusan prestasi di sekolah, hal seperti ini semestinya perlu difahami oleh setiap pengetua dan guru besar bagi memastikan kompetensi dan potensi para guru sentiasa berada pada tahap terbaik. Melalui maklum balas membina, pegawai penilai (PP) dipercayai akan membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pegawai yang dinilai (PYD) ke arah prestasi yang lebih baik (Boon et al., 2018). Sehubungan itu, setiap PP perlulah memberikan penghargaan atau pujian kepada PYD dengan tujuan untuk membantu PYD meningkatkan prestasi kerja (Lussier & Hendon, 2017). Oleh itu, maklum balas membina hendaklah disampaikan dengan jujur dan tepat pada masanya (Murphy et al., 2018).

Di samping itu, oleh sebab bidang pengurusan penilaian prestasi merupakan antara bidang penting di sekolah yang perlu diuruskan dengan penuh sistematik dan efektif, setiap pemimpin sekolah yang telah diberikan amanah sebagai PP perlulah memastikan diri mereka boleh dipercayai apabila memberikan pujian dan penghargaan berkaitan prestasi kerja PYD (Kalogiannidis, 2020). Setiap pujian atau penghargaan berkaitan prestasi kerja hendaklah disampaikan oleh PP yang benar-benar ikhlas dan telus agar maklumat yang diberikan dapat meningkatkan penglibatan, motivasi dan kepuasan PYD (Murphy, 2019). Kebolehpercayaan

terhadap PP sememangnya merupakan komponen yang sangat penting kerana secara relatifnya hal ini berpotensi mempengaruhi prestasi, sikap serta tingkah laku PYD (Boon et al., 2018).

Sememangnya telah diketahui bahawa kejayaan sesebuah organisasi seperti sekolah sangat bergantung kepada kualiti dan komitmen sumber manusia dan atas rasional itulah pemimpin sekolah perlu melakukan transformasi terhadap tindakan mereka bagi mengurus prestasi guru secara proaktif dan efektif (Murphy, 2019). Oleh yang demikian, bagi memastikan keberkesanan para guru, aktiviti penilaian prestasi seharusnya diperspektifkan menuju ke arah yang lebih berorientasikan kepada usaha melatih, memotivasi serta meningkatkan kecekapan secara berterusan. Rentetan daripada itu, kajian berkaitan hubungan di antara amalan memberikan maklum balas membina melibatkan PP dengan keberkesanan penilaian prestasi adalah amat diperlukan.

2. Tinjauan Literatur

Maklum balas membina merujuk kepada kekerapan memberikan pujian, maklum balas positif, memberitahu prestasi kerja yang baik dan keikhlasan memberikan pujian (Steelman et al., 2004). Sebagai komponen penting dalam sistem pengurusan prestasi, maklum balas membina merupakan aspek yang penting dalam pembangunan sendiri pekerja (Ray & Singh, 2018). Walaupun ramai dalam kalangan pemimpin sememangnya menyedari kepentingan pujian dan penghargaan kepada pekerja, terdapat juga dalam kalangan pemimpin yang kurang memanfaatkan amalan tersebut (Aguinis, 2013). Tindakan sedemikian perlu dielakkan kerana tidak memenuhi tuntutan penting dalam proses perancangan dan pembangunan sumber manusia organisasi (Blanchard & Johnson, 2015). Setiap pengurus bertanggungjawab memberikan pujian dan penghargaan kepada pekerja dengan tujuan untuk mengembangkan kemahiran bagi mencapai hasil kerja yang terbaik. Dalam hal ini, pemimpin yang berjaya memaksimumkan pemberian maklum balas membina telah dipercayai akan dapat memastikan perancangan prestasi pekerja dilakukan secara kolaboratif sekaligus akan memudahkan penyediaan pelan pembangunan organisasi.

Sistem pengurusan prestasi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi hendaklah dirancang secara teratur bagi meningkatkan prestasi pekerja secara individu serta berpasukan seterusnya ke arah mewujudkan budaya kerja berprestasi tinggi (DeNisi & Murphy, 2017). Hal ini kerana sistem pengurusan prestasi yang berkesan membolehkan pekerja menyokong matlamat strategik yang ditetapkan seterusnya mengekalkan kelangsungan kecemerlangan organisasi (He et al., 2020). Sistem pengurusan prestasi memerlukan semua aktiviti yang berlaku dalam organisasi sama ada bersifat makro atau mikro diuruskan dengan cekap, sistematik dan berterusan bagi memastikan kejayaan visi organisasi (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Justeru, bagi memastikan sistem pengurusan prestasi diuruskan secara berkesan, penyelia harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan penghargaan atau pujian kepada pekerja (DeNisi & Murphy, 2017).

Pemberian pujian atau penghargaan turut diperlukan oleh pekerja sebagai ukuran pencapaian kepada prestasi kerja yang mereka tunjukkan dalam satu-satu tahun penilaian (Okoth & Florah, 2019). Dalam situasi sedemikian, pujian atau penghargaan dianggap sebagai proses rutin yang perlu dilakukan oleh penyelia bagi membantu pekerja memahami peranan, objektif, harapan dan kejayaan di samping mendorong mereka melaksanakan tugas dengan usaha yang terbaik (Pichler, 2019). Justeru, setiap penyelia bertanggungjawab sepenuhnya memberikan maklum

balas membina dari masa ke masa bagi membantu pekerja mengatasi segala halangan yang boleh menyebabkan prestasi mereka terganggu.

Selain itu, pemberian pujian atau penghargaan juga dikaitkan dengan proses mengenal pasti, menilai dan membangunkan prestasi kerja supaya matlamat dan objektif organisasi tercapai di samping pada masa yang sama memberikan manfaat kepada pekerja dari segi pengiktirafan serta bimbingan kerjaya (Dessler, 2016). Dalam hal ini, tindakan memberikan pujian dan penghargaan dianggap sebagai suatu pendekatan yang penting kepada organisasi yang berorientasikan kepada pengembangan kerjaya pekerja bagi memenuhi keperluan pemegang taruh. Menurut Coens dan Jenkins (2000), kejayaan sesuatu sistem penilaian prestasi amat bergantung kepada penerimaan pekerja terhadap pujian atau penghargaan yang diberikan oleh majikan. Justeru, maklum balas membina sedemikian berfungsi sebagai suatu laporan tepat yang akan menggambarkan tahap keadilan dan ketelusan pelaksanaan penilaian prestasi dalam sesebuah organisasi.

Maklum balas membina yang diberikan dengan jujur, adil dan telus membolehkan pekerja berpuas hati dengan penilaian prestasi yang dilaksanakan lantas meningkatkan hubungan baik di antara penyelia dan pekerja (London & Sessa, 2006). Sekiranya pekerja merasakan pujian atau penghargaan yang diberikan itu tidak tepat, tidak ikhlas ataupun diberikan hanya sekadar untuk mengambil hati, situasi sedemikian akan mengundang kepada berlakunya perubahan tingkah laku negatif seperti kurang mempercayai, kurang disiplin kerja, persaingan tidak sihat, kurang fokus pada keutamaan sekaligus menyebabkan penilaian prestasi tidak disukai, tidak dipedulikan dan mengalami kegagalan (Costello, 1994).

3. Metodologi

Reka bentuk kajian adalah berbentuk pendekatan kuantitatif yang mengaplikasikan strategi kajian tinjauan. Strategi ini dipilih kerana kesesuaiannya digunakan untuk menggambarkan trend atau menentukan hubungan di antara konstruk yang mendasari sesuatu tujuan (Saunders et al., 2019). Pengumpulan data kajian menggunakan kaedah secara keratan rentas dan dijawab secara atas talian. Populasi kajian terdiri daripada PYD yang bertugas di SM di Sarikei, Sarawak yang dipilih secara teknik persampelan secara rawak mudah. Pemilihan populasi kajian yang terdiri daripada PYD di SM di Sarikei, Sarawak dijustifikasikan atas rasional berikut;

- i) PYD terdiri daripada mereka yang dipercayai boleh memberikan maklumat yang diperlukan dan diyakini dapat diperoleh semasa pengumpulan data.
- ii) PYD mempunyai ciri perwakilan dan kecukupan untuk membuat generalisasi.
- iii) PYD juga terdiri daripada pelbagai latar belakang umur, kaum, pengalaman mengajar, kelayakan akademik, jawatan semasa, gred jawatan dan lokasi sekolah. Oleh itu, populasi kajian mempunyai ciri-ciri yang menjadikan respon yang bakal diberikan adalah relevan terhadap persoalan kajian.

Item kajian diadaptasikan daripada *Feedback Environment Scale* oleh Steelman et al. (2004) bagi mengukur aspek maklum balas membina. Keberkesanan penilaian prestasi pula diukur dengan menggunakan item kajian yang diadaptasikan daripada *Feedback Orientation Scale* oleh Linderbaum dan Levy (2010). Semua item diukur berpandukan skala Likert tujuh mata bermula daripada 'sangat tidak setuju' hingga 'sangat setuju'. Pengkaji memastikan setiap item mempunyai ciri-ciri berikut iaitu (i) skala mempunyai bukti konsisten kebolehpercayaan

mencapai nilai *Cronbach Alpha* 0.6 dan ke atas (Hair et al., 2003), (ii) skala pernah digunakan oleh pengkaji lain dan digunakan dalam kajian akademik (Hinkin et al., 1997), (iii) mempunyai ayat yang ringkas dan jelas (Hair et al., 2014) serta (iv) mempunyai skala yang sesuai untuk mengukur konstruk kajian (Pallant, 2005).

4. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Profil demografi responden dianalisis menggunakan analisis deskriptif yang dilaporkan secara frekuensi dan peratus. Bilangan responden adalah seramai 319 orang iaitu 68.0 peratus adalah perempuan dan 32.0 peratus responden lelaki. Berdasarkan umur, min umur ialah 38.88 dengan mereka berumur di antara 31 hingga 38 tahun mencatatkan kumpulan umur terbesar (35.3 peratus) manakala dari segi kaum, majoriti berbangsa Melayu (34.0 peratus). Dari segi jumlah tahun pengalaman mengajar, 39.3 peratus berpengalaman mengajar di antara satu hingga sembilan tahun. Dari segi lokasi sekolah, majoriti (70.9 peratus) bertugas di sekolah kawasan luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, majoriti (88.6 peratus) memiliki ijazah sarjana muda. Dari segi jawatan disandang, kebanyakan responden merupakan guru akademik biasa (65.3 peratus) manakala dari segi gred jawatan semasa, majoriti (41.2 peratus) bergred DG44. Dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun semasa, kebanyakan responden memperoleh keputusan tahap tinggi (54.0 peratus).

4.1 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Membina oleh PP dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi

Hipotesis kajian meramalkan hubungan di antara maklum balas membina yang diberikan oleh PP dengan keberkesanan penilaian prestasi menurut PYD. Berikut ialah hipotesis alternatif yang telah dibentuk.

H1: Terdapat hubungan positif di antara maklum balas membina oleh PP dengan keberkesanan penilaian prestasi menurut PYD.

Berdasarkan dapatan keputusan pengujian, analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara maklum balas membina oleh PP dengan keberkesanan penilaian prestasi menurut PYD ($\beta=0.231$, $t=14.823$, $p<0.05$). Keputusan tersebut menyokong hipotesis H1. Berdasarkan keputusan tersebut, hal ini dengan jelas menunjukkan bahawa apabila maklum balas membina diberikan secara jujur, telus dan tepat pada masanya, keberkesanan penilaian prestasi juga meningkat. Justeru, sekiranya maklum balas membina diabaikan, situasi sedemikian dikhuatiri boleh menyebabkan merosotnya keberkesanan pengurusan penilaian prestasi di sekolah.

Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian oleh Steelman et al. (2004) dan Murphy et al. (2019) yang menekankan maklum balas membina seperti pujian, penghargaan dan pengiktirafan akan memberikan kesan yang positif kepada peningkatan motivasi, prestasi kerja dan kerjaya PYD. Justeru, pujian dan penghargaan yang diberikan oleh PP adalah penting bagi meningkatkan komitmen dan mendorong PYD mencapai matlamat kerja secara berterusan. Dapatan kajian ini juga konsisten dengan kajian oleh DeNisi dan Caitlin (2018) iaitu amalan penilaian prestasi pastinya akan lebih bermakna apabila prestasi baik PYD diiktiraf dengan sebaik-baiknya. Hal ini juga ditekankan oleh Boon et al. (2018) yang menegaskan bahawa dengan adanya pujian atau penghargaan, tindakan sedemikian menampakkan kesungguhan PP memperakukan hasil kerja seterusnya memberikan isyarat supaya PYD memperkukuh tingkah laku baik. Justeru,

dalam konteks penilaian prestasi di sekolah, maklum balas membina perlu diberikan secara terbuka dan penuh rasa hormat bagi menunjukkan keseriusan PP meningkatkan prestasi PYD dari masa ke masa.

Dapatan kajian ini turut menyokong kajian Bracken et al. (2016) iaitu maklum balas membina membolehkan PYD mengetahui tahap pencapaian kualiti tingkah laku bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Namun begitu, jumlah pujian atau penghargaan yang diberikan perlulah berpadanan dan tidak berlebih-lebihan. Dapatan kajian ini turut memperkukuh kajian Noe et al. (2017) yang menegaskan supaya PP tidak memberikan maklum balas membina secara semberono kerana tindakan tersebut dikhuatiri menghilangkan nilai dan kesan setiap pujian. Maklum balas membina yang diberikan perlulah sesuai dengan tingkah laku serta prestasi yang ditunjukkan dan bukan dibuat-buat atas alasan ingin mengambil hati. Oleh itu, PP perlu memberikan perhatian sewajarnya kepada jumlah pujian, penghargaan atau maklum balas positif sekiranya ingin meningkatkan kualiti tingkah laku serta prestasi kerja PYD.

Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong kajian Steelman et al. (2004) yang menekankan betapa perlunya maklum balas membina kerana PYD dipercayai akan bersikap lebih menerima dan bertindak balas positif terhadap penilaian prestasi. Dalam konteks ini, pujian atau penghargaan yang disampaikan oleh PP perlulah berkualiti kerana PYD mengetahui sikap, niat dan pertimbangan PP semasa memberikan pujian atau penghargaan iaitu sama ada mereka suportif, hanya berniat untuk memujuk atau mengambil hati semata-mata. Dapatan kajian ini turut selari dengan kajian oleh Frank dan Mridula (2018) yang menekankan pentingnya PP memberikan maklum balas membina bagi mencapai objektif kerja. Oleh itu, setiap PP perlu berkemahiran dalam memuji atau menghargai secara berhemah dan bijaksana. Tindakan sedemikian amat diperlukan bagi memastikan motivasi dan tingkah laku positif PYD dapat dibangunkan.

Dapatan kajian juga memperkukuh prinsip penting dalam Teori Ekuiti (Adams, 1965) yang mengandaikan sikap dan tingkah laku individu dipengaruhi oleh penilaian mereka terhadap ganjaran diterima. Menurut teori ini, pekerja akan membandingkan *input* yang mereka sumbangkan dengan *outcome* yang diterima. Sekiranya dirasakan wujudnya ketidakseimbangan di antara *input* dan *outcome*, situasi ini akan menurunkan motivasi lantas menyebabkan produktiviti dan kualiti kerja berkurangan. Berdasarkan teori ini, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa motivasi dipengaruhi oleh persepsi individu iaitu sama ada mereka dilayan dengan sama rata dan adil oleh majikan. Oleh itu, maklum balas membina merupakan mekanisme penting bagi menyeimbangkan *input* dan *output*. Dalam konteks amalan pengurusan penilaian prestasi di sekolah, dengan memberikan maklum balas membina tindakan sedemikian menunjukkan PP mengetahui setiap *input* (contohnya kekuatan, pengalaman, kemahiran, komitmen, pengetahuan) yang ada pada PYD di samping mengetahui aspek yang perlu ditambah baik bagi meningkatkan input PYD dan menetapkan *output* (contohnya pujian, penghargaan, kenaikan pangkat) yang bersesuaian. Justeru, maklum balas membina yang diberikan secara ikhlas dan berterusan membolehkan PP menyesuaikan ganjaran yang sepadan serta bermakna dengan *input* yang telah disumbangkan.

Di samping itu, dapatan kajian juga selari dengan kajian oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu pentingnya PP memberikan pujian atau penghargaan demi kemajuan kerjaya PYD. Oleh itu, pujian atau penghargaan perlu diberikan secara ikhlas bagi mempengaruhi kepuasan kerja dan kesanggupan PYD untuk terus menyumbang kepada pencapaian matlamat. Dalam konteks sekolah, kerencaman dan kepelbagaian tugas di sekolah pastinya melayakkan PYD diberikan maklum balas membina. Menurut mantan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Datuk Dr

Amin Senin, para guru di sekolah mempunyai tugas yang banyak disebabkan oleh sistem pendidikan pada masa sekarang tidak lagi berorientasikan peperiksaan tetapi penilaian menyeluruh (Hasan, 2019). Situasi ini bertambah kritikal apabila beliau menjelaskan berdasarkan kajian Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), 25 peratus beban tugas guru berpunca daripada cara agihan tugas sehingga menyebabkan KPM perlu menasihati 10,500 guru besar dan pengetua agar menilai semula agihan tugas guru supaya tidak membebaskan serta mengganggu tugas hakiki (Mohd Darif, 2019). Sehubungan itu, walaupun tindakan memberikan pujian mungkin dilihat lebih kepada fungsi rutin pengurusan, dari segi kesan jangka panjang tindakan tersebut sebenarnya adalah penting bagi membantu PYD bekerja dengan konsisten di samping mewujudkan perasaan positif di tempat kerja.

Maklum balas membina yang dikomunikasikan secara berkesan merupakan petunjuk yang membuktikan kesungguhan organisasi mewujudkan sokongan yang berterusan bagi menambah baik prestasi PYD dari masa ke semasa. Sehubungan itu, PP di sekolah perlu memahami bahawa keupayaan mereka berkomunikasi secara berkesan ketika memberikan maklum balas membina dengan PYD adalah penting bagi mewujudkan persekitaran kerja yang berlandaskan kepada sistem sokongan yang aktif serta positif seperti ditegaskan oleh Yazid et al. (2017). Justeru, komunikasi baik di antara PP dan PYD sekaligus membolehkan kedua-dua pihak untuk lebih saling mengenali persamaan dan perbezaan pandangan seterusnya mencapai kata sepakat bagi merealisasikan visi organisasi secara bersama.

Natijahnya, sememangnya terdapat keperluan supaya PP memperbaiki kemahiran mereka apabila menyampaikan maklum balas membina bagi memastikan PYD dibantu untuk mengenal pasti jurang prestasi dan tahap kompetensi. Hal ini selaras dengan Dasar Latihan Sumber Manusia KPM yang bermatlamatkan untuk menyediakan pegawai yang kompeten dan berprestasi tinggi semasa melaksanakan tugas. Penyampaian maklum balas membina yang berkesan akan lebih memudahkan PP dan PYD berbincang secara berhemah mengenai kemajuan kerja terutamanya apabila melibatkan pengubahsuaian strategi untuk meningkatkan prestasi kerja. PYD juga dapat dibimbing secara berterusan berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja sepanjang tahun penilaian. Tindakan sedemikian membolehkan PP menjelaskan setiap keperluan pekerjaan yang perlu dihasilkan oleh PYD seterusnya mengurangkan masalah yang boleh menghalang prestasi mereka. Dalam konteks ini, PP bukan sahaja menyampaikan perkara yang diharapkan tetapi juga membantu PYD mencapai prestasi yang ditetapkan.

5. Kesimpulan

Maklum balas membina yang dikomunikasikan secara berkesan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kesanggupan untuk terus menyumbang PYD kepada pencapaian matlamat organisasi. Dalam konteks penilaian prestasi di sekolah, dengan adanya komunikasi yang baik dalam organisasi, setiap maklumat berkaitan kekuatan dan prestasi kerja PYD perlu diberikan perhatian sewajarnya oleh PP. PP seharusnya memberikan pujian atau penghargaan ke atas pencapaian yang ditunjukkan bagi membolehkan PYD mengekalkan prestasi sedia ada dan terus bersemangat untuk meningkatkan ke tahap yang lebih tinggi. Selain itu, perlu turut diketahui ialah apabila memberikan pujian atau penghargaan, PP hendaklah tidak bertindak terlalu berlebih-lebihan atau secara semberono.

Justeru, dalam pelaksanaan penilaian prestasi di sekolah, setiap PP perlu memahami bahawa pemberian pujian, penghargaan atau pengiktirafan yang berlebih-lebihan dan secara semberono boleh menghilangkan nilai yang ada pada pujian atau penghargaan tersebut. Pada masa yang sama, PP turut perlu memantapkan kemahiran mereka apabila berkomunikasi dengan PYD

bagi membolehkan PP menyeimbangkan dan merasionalkan pemberian pujian supaya bertepatan dengan tingkah laku dan prestasi baik yang ditunjukkan dan bukan dilakukan hanya semata-mata untuk mengambil hati. Oleh yang demikian, PP perlu sentiasa berhemah apabila memberikan pujian atau penghargaan agar tidak menjadi suatu usaha yang tidak mendatangkan manfaat.

Rujukan

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental psychology* (Berkowitz, L.), pp. 267–299. Academic Press.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3rd ed. Pearson/Prentice-Hall.
- Ahmad, R., & Shamsuddin, S. (2011). *Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja*. RS Publication.
- 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.
- 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.
- 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.
- Cunningham, L. (2015). *Accenture: one of world's biggest companies to scrap annual performance. reviews*. Retrieved from <http://www.independent.co.uk/news/business/news/accenture-one-of-worlds-biggest-companies-to-scrap-annualperformance-reviews10421296.html>
- DeNisi, A., & Caitlin E. S. (2018). Feedback Sought vs Feedback Given: A Tale of Two Literatures. *Management Research*, 16(4), 320–333.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance Management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*, 4th ed. Pearson.
- Frank, N. K. O., & Mridula, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7), 517–534.
- Hair, J. F. J., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2003). *Essential of Business Research Methods*. John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structure Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hasan, W. N. (2018). *Nilai semula tugas guru*. <https://www.sinarharian.com.my/article/24939/BERITA/Nasional/Nilai-semula-tugas-guru>
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management? *Nankai Business Review International*, 11(2), 191–216. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2019-0051>
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(1), 100–120.

- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–6.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
- London, M., & Sessa, V. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303–330.
- Lussier R. N., & Hendon J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE.
- Mohd Darif, I. L. (2019). *iGURU sambut baik cadangan*. <https://www.sinarharian.com.my/article/25175/BERITA/Nasional/iGURU-sambut-baik-cadangan>
- 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.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2019). *Performance Appraisal and Management*. SAGE.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Okoth, A. A., & Florah, O. M. (2019). Influence of performance appraisal on motivation of public secondary school teachers in Gem-Sub County, Kenya. *American International Journal of Contemporary Research*, 9(4), 39–49. <https://doi.org/10.30845/aijcr.v9n4p5>
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. Open University Press.
- Pichler, S. (2019). Performance appraisal reactions: a review and research agenda. In L. A. Steelman & J. R. Williams (Eds.), *Feedback at Work* (pp. 75–96). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2>
- Ray, P., & Singh, M, (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25–27.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8th ed. Pearson Education Limited.
- 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.
- Yazid, Z., Abdullah, M, J., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 49, 51–52.