

**PENYAMPAIAN MAKLUM BALAS PRESTASI DALAM
PELAKSANAAN AMALAN MEMBERIKAN MAKLUM BALAS
PRESTASI KERJA**
*(Performance Feedback Delivery In The Implementation Of Job
Performance Feedback)*

Majelan Sulong, Rusli Ahmad, Nur Fatihah Abdullah Bandar

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak, Sarawak, Malaysia

E-mel: majelan@iab.edu.my

ABSTRAK

Kajian kualitatif ini mengkaji tentang aspek penyampaian maklum balas prestasi semasa pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja berdasarkan perspektif pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat di sekolah menengah (SM). Seramai 12 orang peserta yang dipilih secara persampelan bertujuan telah ditemu bual dengan menggunakan teknik temu bual separa berstruktur. Semua peserta adalah mereka yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi dan dipercayai dapat memberikan maklumat yang telus serta komprehensif. Data kajian yang telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis kandungan menunjukkan bahawa kualiti aspek penyampaian maklum balas prestasi semasa memberikan maklum balas prestasi kerja masih perlu ditambah baik. Dapatan kajian ini adalah sangat berguna kepada pengurus pendidikan dan pengamal sumber manusia bagi meningkatkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dalam organisasi.

Kata kunci: Amalan maklum balas prestasi; pengurusan penilaian prestasi; pengurusan sumber manusia; penyampaian maklum balas.

ABSTRACT

This qualitative study examines the aspects of performance feedback delivery during the implementation of providing job performance feedback based on the perspective of raters and rates serving in secondary schools. A total of 12 participants selected by purposeful sampling were interviewed using semi-structured interview techniques. All participants are those who are directly involved with the implementation of providing job performance feedback and are believed to be able to provide transparent and comprehensive information. The study data that has been analyzed using content analysis method shows that the quality of the performance feedback delivery aspect while providing job performance feedback still needs to be improved. The findings of this study are very useful to education managers and human resource practitioners to increase the effectiveness of the practice of providing performance feedback in organizations.

Keywords: Performance feedback practice; performance appraisal management; human resource management; delivery of feedback.

1. PENDAHULUAN

Bidang pengurusan sumber manusia pada masa kini telah mula berfokuskan kepada sistem pengurusan prestasi yang melihat kepada kepentingan memberikan maklum balas prestasi untuk meningkatkan prestasi pekerja (Buckingham & Goodall, 2015). Hal ini adalah kerana amalan memberikan maklum balas prestasi secara telus dan jelas merupakan satu langkah yang praktikal dan berkesan sekiranya dilaksanakan dengan sistematik, konsisten, mengikut piawaian yang ditetapkan dan disampaikan oleh sumber yang dipercayai (Murphy, Cleveland, & Hanscom, 2018). Menurut Aguinis (2013), amalan memberikan maklum balas prestasi dianggap sebagai komponen yang sangat penting dalam bidang pengurusan sumber manusia. Amalan memberikan maklum balas prestasi begitu diperlukan bagi mengekalkan komitmen, mutu kerja, kesetiaan dan boleh dijadikan sebagai tindakan kawalan terhadap pekerja (Bowles & Coates, 1993).

Menyedari akan hakikat ini, dalam sistem pengurusan prestasi PP sepatutnya memberikan maklum balas yang berkualiti bagi merancang keperluan latihan dan memantapkan kualiti prestasi pekerja dari masa ke masa (Ray & Singh, 2018). Maklum balas prestasi yang kurang berkualiti boleh menyebabkan pelbagai kerosakan terhadap nilai sistem penilaian prestasi (Murphy, 2020) manakala maklum balas prestasi yang berkualiti pula akan membolehkan PYD untuk lebih bersikap terbuka, positif, bermotivasi dan lebih kerap terlibat dalam aktiviti pembangunan yang dirancang oleh organisasi (Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002).

Di Malaysia, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah merupakan antara kementerian yang memiliki jumlah penjawat awam yang terbesar iaitu seramai 416,743 orang (KPM, 2020). Daripada jumlah tersebut, seramai 236,993 pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP) berkhidmat di sekolah rendah manakala 179,750 lagi di sekolah menengah. Oleh itu, setiap pengurus organisasi di sekolah perlu sentiasa kompeten dan profesional semasa menguruskan sistem penilaian prestasi secara berkesan supaya penilaian prestasi yang dilaksanakan memberikan manfaat yang semaksimum mungkin untuk dikecapi hasilnya oleh 208,131 orang murid prasekolah, 2,741,837 orang murid sekolah rendah dan 2,037,433 orang murid sekolah menengah di seluruh Malaysia (KPM, 2020).

Demi memastikan PPP sentiasa kompeten dan cekap melaksanakan tugas, KPM telah memperkenalkan sistem penilaian prestasi yang baharu yang dikenali sebagai Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) mulai tahun 2015 bagi menggantikan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) (KPM, 2015). Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi (BPPK), KPM menetapkan bahawa antara tugas penting dalam pelaksanaan PBPPP ialah PP hendaklah memberikan maklum balas prestasi kerja kepada PYD sekurang-kurangnya dua kali setahun dan dari semasa ke semasa (KPM, 2016). Namun begitu, setelah memasuki tahun keenam pelaksanaannya, berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilaksanakan didapati kajian yang menjurus tentang aspek penyampaian maklum balas prestasi didapati masih amat berkurangan.

2. SOROTAN KAJIAN

Kajian oleh Aguinis (2013), Buckingham dan Goodall (2015), mendapati aktiviti penilaian prestasi yang melibatkan penyampaian maklum balas prestasi kerja secara sekali atau dua kali setahun memang dilihat mudah untuk dikendalikan. Namun begitu, menurut DeNisi dan Murphy (2017), ia bukanlah senang seperti yang disangka dan dicadangkan agar setiap PP seharusnya memberi penekanan kepada aspek penyampaian maklum balas yang berkualiti bagi meningkatkan keberkesanan maklum balas prestasi. Atas sebab tersebut, Murphy (2020) telah menyarankan agar kajian yang lebih spesifik terhadap aspek penyampaian maklum balas dilaksanakan bagi memastikan maklumat yang menyeluruh tentang keseluruhan keberkesanan proses penilaian prestasi dapat difahami dengan lebih komprehensif. Selain itu, menurut Ray dan Singh (2016), terdapat organisasi yang gagal mengatasi kelemahan yang ada pada PP kerana wujudnya tanggapan bahawa PP sudah berkemahiran memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini diperkukuhkan lagi oleh Aguinis, Gottfredson dan Joo (2012) yang mendapati terdapatnya organisasi yang tidak memberikan latihan yang secukupnya kepada PP yang dilantik sebelum, semasa atau selepas penilaian prestasi dilaksanakan.

Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, salah satu prinsip asas dalam sistem penilaian prestasi perkhidmatan awam adalah untuk menggalakkan persaingan positif dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti bagi mencapai objektif organisasi (Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009 -

Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam). Oleh yang demikian, bagi memastikan produktiviti setiap penjawat awam dapat dikekalkan maka seharusnya aspek penyampaian maklum balas prestasi yang berkualiti adalah sangat diperlukan. Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 telah menetapkan PP dan Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) bertanggung jawab sepenuhnya untuk memastikan penilaian prestasi dilaksanakan secara teratur, objektif, adil dan telus. Justeru, bagi memastikan penilaian prestasi yang dilaksanakan secara objektif, adil dan telus maka setiap PP perlu berkemahiran menyampaikan maklum balas prestasi yang berkualiti kepada PYD. Hal ini adalah kerana amalan memberikan maklum balas prestasi kerja merupakan komponen penting yang boleh dijadikan sebagai bukti atau justifikasi sekiranya seseorang PYD dikenakan tindakan tatatertib sekiranya prestasi kerja tidak memuaskan. Sebarang ketidakakuran dan kecuaiian terhadap prosedur operasi standard yang telah ditetapkan semasa melaksanakan penilaian prestasi berkemungkinan boleh mengakibatkan pegawai dikenakan tindakan di bawah Peraturan Umum (A) 246 : Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) Pindaan 2002 kerana kurang cekap atau kurang berusaha, tidak jujur atau tidak amanah, tidak bertanggungjawab serta cuai dalam melaksanakan tugas. Rumusnya, kajian yang mengkaji tentang aspek penyampaian maklum balas prestasi kerja berdasarkan persepsi PP dan PYD adalah sangat diperlukan. Justeru, kajian ini mendekati permasalahan ini dengan berpandukan persoalan kajian berikut;

Apakah persepsi PP dan PYD terhadap aspek penyampaian maklum balas prestasi dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja di sekolah?

3. METODOLOGI

Pengumpulan data dalam kajian ini adalah menggunakan teknik temu bual separa berstruktur secara bersemuka dengan peserta (Crouch & McKenzie, 2006). Teknik tersebut membolehkan pengkaji memahami pandangan dan kefahaman peserta, mengenal pasti permasalahan kajian di samping menggalakkan peserta untuk lebih berterus-terang (Berg, 2009; Crouch & McKenzie, 2006). Teknik tersebut juga mempunyai unsur fleksibiliti yang membolehkan pengkaji mengubah suai soalan bagi memahami fenomena

yang dikaji. Kaedah bersemuka membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang lebih jelas di samping mewujudkan hubungan baik dengan peserta seterusnya meningkatkan kesahan maklumat yang diperoleh (Crouch & McKenzie, 2006).

Pengkaji menggunakan teknik persampelan bertujuan bagi memilih peserta yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji (Patton; 2002; Merriam, 2009). Teknik sedemikian membolehkan pengkaji memperoleh maklumat yang menghasilkan data yang tepat (Babbie, 1986; Yin, 2011). Terdapat seramai 12 orang peserta iaitu enam orang PP dan enam orang PYD yang berkhidmat di SMK telah terlibat sebagai peserta. Semua peserta adalah mereka yang terlibat secara langsung dan mempunyai pengalaman sebenar serta diyakini bersedia berkongsi maklumat yang relevan. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan secara deduktif. Pemilihan kaedah analisis kandungan secara deduktif adalah disebabkan oleh kesesuaian penggunaannya bagi menjawab persoalan kajian yang telah dibentuk (Riffe, Lacy, & Fico, 1998; Neuendorf, 2002; Krippendorff, 2004). Kaedah tersebut juga sesuai kerana telah terdapatnya teori dan kajian sebelumnya tentang fenomena yang hendak dikaji (Elo & Kyngäs, 2008; Mayring, 2014).

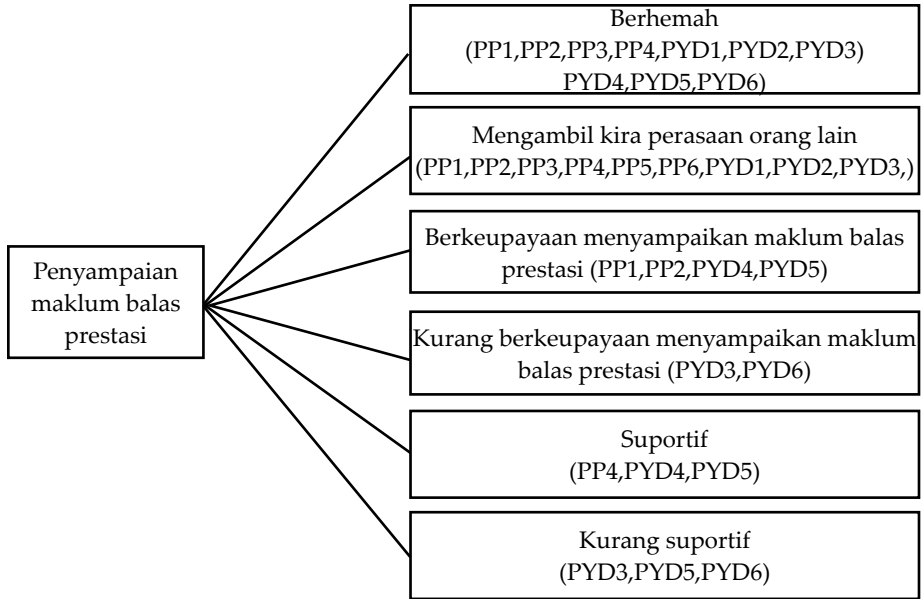
4. DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Jadual 1 menunjukkan rumusan profil peserta yang terlibat dalam kajian ini. Berdasarkan profil, peserta dalam kalangan PP mempunyai pengalaman di antara tiga hingga lapan tahun sebagai PP dan berpengalaman mengajar di antara 15 hingga 27 tahun. Peserta dalam kalangan PYD pula berpengalaman mengajar 10 hingga 30 tahun. Profil peserta juga menunjukkan bahawa terdapatnya kepelbagaian dari segi gred jawatan dan jawatan yang disandang.

Jadual 1: Profil peserta kajian

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

Menurut Steelman, Levy dan Snell (2004), penyampaian maklum balas prestasi yang berkualiti hendaklah berbentuk suportif, mengambil kira perasaan PYD dan disampaikan secara berhemah. Di samping itu, penyampaian maklum balas prestasi yang berkualiti juga memerlukan PP melayan dengan baik serta berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi kepada PYD (Steelman et al., 2004). Menurut Fedor, Eder dan Buckley (1989), penyampaian maklum balas prestasi merujuk kepada reaksi dan tindak balas terhadap maklum balas prestasi kerja yang diberikan. Ia juga merujuk kepada pertimbangan PYD untuk menerima maklum balas prestasi yang disampaikan oleh PP (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012; Jawahar, 2010). Berdasarkan analisis, persepsi PP dan PYD terhadap aspek penyampaian maklum balas prestasi dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja di sekolah dapat dilihat berdasarkan enam ciri berikut iaitu (i) disampaikan secara berhemah, (ii) disampaikan dengan mengambil kira perasaan orang lain, (iii) berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi, (iv) kurang berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi, (v) penyampaian maklum balas yang suportif dan (vi) penyampaian maklum balas prestasi yang kurang suportif. Persepsi semua peserta dirumuskan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Persepsi terhadap aspek penyampaian maklum balas prestasi

i) Disampaikan Secara Berhemah

Berdasarkan analisis, empat peserta dalam kalangan PP bersetuju bahawa semasa menyampaikan maklum balas prestasi, mereka memastikan maklum balas prestasi disampaikan secara berhemah. Mereka menyatakan:

"...saya pastikan saya menyampaikan maklum balas dengan cara yang baik...ini penting bagi mewujudkan situasi menang-menang antara saya dengan PYD di bawah saya ..."

PP(1)/PMB/Berhemah/Pk(1)

"...aspek yang ditekankan ketika melaksanakannya (memberikan maklum balas prestasi) ialah bercakap dengan cara yang berhemah...jangan mudah melatah bila berdepan dengan apa jua situasi..."

PP(2)/PMB/Berhemah/Pk(1)

"...saya berpandangan...keutamaan saya fokuskan adalah dilaksanakan dengan secara berhemah...memanglah sukar tapi ia boleh dipraktikkan dan dilatih..."

PP(3)/PMB/Berhemah/Pk(1)

"...pengalaman mengajar saya supaya mengendalikan maklum balas dengan cara yang baik... pada saya, prinsip penting adalah secara berhemah... inilah yang tentukan hubungan baik kita dengan PYD..."

PP(4)/PMB/Berhemah/Pk(1)

Tiga orang peserta (PYD) berikut juga bersetuju bahawa pelaksanaan amalan maklum balas prestasi yang melibatkan mereka disampaikan oleh PP secara berhemah. Mereka menyatakan:

"...PP tak mudah melenting dan selalu cool bila memberikan maklum balas prestasi kerja saya...saya suka cara sebegitu..."

PYD(1)/PMB/Berhemah/Pk(1)

"...walaupun dia banyak kerja, dia tetap sentiasa pastikan maklum balas diberikan secara baik...ia senang diterima dan difahami..."

PYD(2)/PMB/Berhemah/Pk(1)

"...kena pandai kawal emosi bila bagi maklum balas prestasi ni sebenarnya... saya respect dengan PP saya...dia kurang dipengaruhi dan pandai ikut situasi...saya nampak dia berhemah bila berikan pendapat..."

PYD(3)/PMB/Berhemah/Pk(1)

Dapatan kajian ini membuktikan penyampaian maklum balas prestasi secara berhemah adalah merupakan aspek yang penting dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi kerja. Dapatan ini adalah selari dengan kajian oleh Steelman et al., (2004) serta Morrison dan Bies (1991) yang menegaskan bahawa maklum balas prestasi yang disampaikan secara berhemah boleh meningkatkan motivasi pekerja kerana ia mudah diterima. Dapatan kajian ini juga jelas membuktikan bahawa penyampaian maklum balas prestasi secara berhemah dapat menyediakan ruang dan peluang kepada kedua-dua pihak (PP dan PYD) untuk saling berkongsi maklumat dan bertolak ansur dalam keadaan yang harmonis bagi meningkatkan prestasi kerja secara lebih efektif.

Di samping itu, dapatan kajian juga membuktikan penyampaian maklum balas secara berhemah memberikan kesan kepada reaksi dan tindak balas terhadap

amalan maklum balas prestasi. Menurut Iigen dan Moore (1987), maklum balas prestasi yang disampaikan secara berhemah dapat meningkatkan reaksi dan tindak balas yang positif di samping mewujudkan suasana sesi maklum balas yang lebih efektif. Dapatan kajian ini sekaligus telah mengukuhkan pandangan yang dikemukakan Fedor et al., (1989) yang menegaskan individu akan bersikap lebih menerima dan bertindak balas secara positif sekiranya maklum balas disampaikan dengan cara yang baik.

Dapatan kajian juga membuktikan penyampaian maklum balas secara berhemah adalah penting bagi mengekalkan hubungan baik di antara PP dan PYD (Fisher, Ury, & Patton, 1991). Berdasarkan respon peserta, PYD didapati begitu menyenangi dan menghargai PP yang dapat mengawal emosi serta tidak mudah melenting. Ciri-ciri positif tersebut membolehkan maklum balas yang disampaikan mudah untuk difahami. Dapatan ini adalah selari dengan pandangan yang dikemukakan oleh Fisher et al., (1991) yang menegaskan bahawa maklum balas yang diberikan dengan rasa penuh hormat adalah sangat penting bagi mengekalkan hubungan baik di antara PP dan PYD. Rumusannya, pelaksanaan amalan maklum balas prestasi yang baik seharusnya disampaikan secara penuh berhemah bagi memastikan keberkesanan maklum balas prestasi yang diberikan akan benar-benar membantu PYD.

ii) Mengambil Kira Perasaan

Berdasarkan analisis, sembilan orang peserta (enam orang PP dan tiga orang PYD) bersetuju bahawa penyampaian maklum balas prestasi yang melibatkan mereka sentiasa mengutamakan aspek mengambil kira perasaan PYD. Tiga orang peserta dalam kalangan PP menyatakan :

“...bukan semua orang suka bila kita comment kerja mereka...jadi apa yang saya buat ialah cuba untuk faham perasaan orang bawahan bila bagi comment...buat homework dulu dengan lihat semua aspek...”

PP(2)/PMB/Perasaan/Pk(1)

“...suatu yang sangat sukar ialah jaga perasaan orang...tapi kena selalu juga perlu dijaga sebab tidak mahu ada konflik...konflik tak bagus untuk organisasi...”

PP(4)/PMB/Perasaan/Pk(1)

“...tak senang duduk bila nak berikan maklum balas prestasi kepada guru ... macam-macam ragam...jadi...apa yang saya buat selalunya ialah pastikan terlebih dahulu cuba memahami perasaan mereka...”

PP(5)/PMB/Perasaan/Pk(1)

Tiga orang peserta (PP) berikut pula menyatakan walaupun mereka mengambil kira perasaan PYD, tujuan sebenar maklum balas prestasi yang diberikan adalah perlu diutamakan terlebih dahulu. Menurut mereka, mengambil kira perasaan orang lain bukan bermaksud langsung tidak boleh menegur sebarang kesilapan atau kesalahan yang dilakukan oleh PYD. Mereka menyatakan:

“...sebagai PP, kita kena jaga perasaan guru-guru apabila memberikan maklumat prestasi...kena jaga hubungan silaturahim...tapi kena ingat juga selalu...kalau mereka ada silap salah, maka kita perlu pastikan teguran tetap diberikan...kena pandai menegur...”

PP(1)/PMB/Perasaan/Pk(1)

“...maklum balas prestasi yang saya bagi selalunya dibuat dengan mengambil kira perasaan orang terlebih dulu...cuba jaga perasaan orang lain, tapi perasaan kita sendiri tiada orang nak jaga (ketawa kecil)...kalau mereka betul kita akan puji, kalau ada silap salah mereka, kena la tegur...”

PP(3)/PMB/Perasaan/Pk(1)

“...memang saya selalu cuba jaga perasaan PYD, tapi saya pastikan saya tidak lari daripada tujuan sebenar maklum balas diberikan...tak boleh kalau asyik nak jaga perasaan tapi objektif tak tercapai...kena bijak dalam hal ni...”

PP(6)/PMB/Perasaan/Pk(1)

Tiga orang peserta berikut (PYD) juga bersetuju bahawa penyampaian maklum balas prestasi perlu menekankan aspek mengambil kira perasaan. Mereka menyatakan:

“...penting sebenarnya setiap PP ambil tahu perasaan cikgu-cikgu...macam PP saya...orang suka dia sebab dia mudah memahami perasaan orang

bawahan macam saya...teguran yang dibuat tu akan jadi lebih bermakna kerana bukan dibuat secara emosi..."

PYD(1)/PMB/Perasaan/Pk(1)

"...kerja kerja juga...tapi hati dan perasaan orang lain kena dijaga... ini yang saya lihat pada PP saya...dia tahu kita ni semuanya busy...so...dia faham perasaan orang lain sebelum bagi comment..."

PYD(2)/PMB/Perasaan/Pk(1)

"...saya suka apabila PP faham perasaan saya...tiada masalah kalau dia nak berikan maklum balas prestasi baik atau tak baik...yang penting dia kena ada empati kenapa sesuatu kerja tak dapat diselesaikan...PP saya macam tu la orangnya...senang bekerja dengan dia..."

PYD(3)/PMB/Perasaan/Pk(1)

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa penyampaian maklum balas yang mengambil kira perasaan PYD adalah penting bagi meningkatkan keberkesanan amalan maklum balas prestasi. Maklum balas prestasi yang disampaikan dengan mengambil kira perasaan PYD boleh memberikan peluang kepada PP untuk lebih bersedia iaitu dengan melaksanakan analisis awal terhadap prestasi kerja PYD (Steelman et al., 2004; Aguinis et al., 2012). Analisis awal ini adalah penting bagi membantu PP melihat semua aspek berkaitan prestasi PYD dan kesan yang diharapkan. Berdasarkan respon peserta, jelas menunjukkan bahawa kebanyakan PP mengakui bahawa amalan memberikan maklum balas prestasi bukan suatu tugas yang mudah.

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa penyampaian maklum balas yang mengambil kira perasaan PYD bukannya bermaksud PP langsung tidak boleh membuat teguran terhadap sebarang kesilapan atau kesalahan PYD. Teguran atau cadangan penambahbaikan tetap perlu diberikan kepada PYD semasa proses maklum balas berlaku kerana inilah tujuan sebenar amalan maklum balas prestasi dilaksanakan (Kluger & DeNisi, 1996). Untuk memastikan teguran atau cadangan penambahbaikan yang diberikan boleh diterima maka ia perlu disampaikan dengan cara yang baik dan bukannya berlandaskan emosi. Setiap teguran yang diberikan dengan mengambil kira perasaan PYD lebih mudah diterima di samping dapat mewujudkan persekitaran kerja yang selesa serta dapat mengeratkan hubungan silaturrahim di antara PP dan PYD.

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa penyampaian maklum balas yang mengambil kira perasaan PYD adalah penting bagi mengelakkan berlakunya konflik. Dapatan kajian ini adalah selari dengan pandangan oleh Yazid, Marcial dan Baharom (2017) yang menegaskan sekiranya setiap komponen dalam proses penilaian prestasi tidak dirancang dengan baik pastinya mencetuskan konflik. Konflik boleh mewujudkan persengketaan berpanjangan yang akhirnya menyebabkan perancangan untuk memantapkan pengurusan sumber manusia organisasi tidak mencapai matlamat yang ditetapkan. Oleh yang demikian, PP perlulah menunjukkan komitmen untuk memastikan penyampaian maklum balas prestasi mengambil kira perasaan PYD (Eun, Hyoung & Byoung, 2015).

iii) Berkeupayaan dan kurang berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi

Berdasarkan analisis, respon peserta dapat dibahagikan kepada dua persepsi berikut iaitu (i) berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi dan (ii) kurang berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi. Empat orang peserta (dua orang PP dan dua orang PYD) bersetuju bahawa PP perlu berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi. Mereka menyatakan:

"...tujuan maklum balas prestasi diberikan adalah meningkatkan prestasi guru...jadi...sebagai PP, saya memastikan saya berupaya berikan maklum balas... saya kena ada inisiatif untuk ambil tahu semua perkara penting tentang cara untuk menilai prestasi..."

PP(1)/PMB/Berkeupayaan/Pk(1)

"...setiap stakeholders pasti mahukan yang terbaik...sama juga dengan saya...kalau saya mahu dinilai secara baik oleh PYD, saya perlu berupaya menyampaikan maklum balas dengan bagi maklumat yang tepat...perlu memahami kenapa penilaian prestasi itu penting kepada guru..."

PP(2)/PMB/Berkeupayaan /Pk(1)

"...saya faham apa yang PP beritahu tentang prestasi kerja saya...dia menguasai instrumen penilaian dan berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi dengan cekap..."

PYD(4)/PMB/Berkeupayaan /Pk(1)

"...keupayaan PP memberikan ulasan, comment dan rumusan tentang prestasi saya dari masa ke masa adalah penting pada saya...saya nampak beliau sentiasa tingkatkan keupayaan apabila berjumpa dengan PYD..."

PYD(5)/PMB/Berkeupayaan /Pk(1)

Namun begitu, dua orang peserta berikut (PYD) menjelaskan bahawa terdapat PP yang didapati kurang berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi. Mereka menyatakan:

"...saya sensitif terhadap PP yang kurang berupaya comment tentang prestasi kerja ...nak bagi maklum balas tentang prestasi seseorang, memerlukan PP menyampaikan maklum balas dengan baik..."

PYD(3)/PMB/KurangBerkeupayaan/Pk(1)

"...apa yang saya nampak PP saya kurang berkeupayaan bila menyampaikan maklumat berkaitan prestasi saya...he sangat nervous dan kurang meyakinkan ..."

PYD(6)/PMB/KurangBerkeupayaan/Pk(1)

Berdasarkan analisis, pelaksanaan amalan maklum balas prestasi yang berkesan memerlukan PP sentiasa berkeupayaan untuk menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD. Dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa dengan adanya keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi, PP dapat membimbing PYD dengan lebih baik untuk mengekalkan mutu kerja dan kemahiran secara berterusan. Justeru, adalah menjadi tanggungjawab setiap PP melengkapkan diri mereka dengan pelbagai kemahiran dan pengetahuan seperti kefahaman tentang instrumen penilaian, pengetahuan terhadap bidang kerja PYD, kemahiran sebagai PP yang berkesan dan termasuklah kemahiran untuk berkomunikasi dengan baik bagi membolehkan mereka berupaya memberikan maklum balas prestasi (Mulder, 2013). Dapatan kajian ini adalah selari dengan pandangan Raemdonck dan Strijbos (2013) yang menegaskan bahawa PP perlu terlebih dahulu mempunyai kesedaran diri untuk mengubah amalan dan mengambil inisiatif bagi membetulkan setiap kekurangan yang ada bagi memastikan keupayaan mereka menyampaikan maklum balas prestasi dipertingkatkan.

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi turut penting bagi memastikan wujudnya amalan maklum balas yang terbuka dan proaktif bagi meningkatkan prestasi kerja. Menurut Murphy dan Cleveland (1995) serta Ashford dan Cummings (1983), PP yang berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi dapat membantu PYD meningkatkan produktiviti yang akan menghasilkan impak yang besar kepada prestasi masa depan pekerja dan juga organisasi. Hal ini adalah kerana dengan adanya keupayaan menyampaikan maklum balas, secara langsung dapat memupuk setiap PYD mempunyai kesedaran untuk membangunkan kapasiti sendiri ke tahap yang maksimum bagi memenuhi matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi (Anitha, 2014). Keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi juga dapat menyediakan peluang pembelajaran sepanjang hayat kerana PYD dapat mengambil inisiatif sendiri untuk memperoleh kemahiran atau memanfaatkan latihan yang dirancang oleh sesebuah organisasi seperti yang ditegaskan oleh Van der Rijt, Van de Wiel, Van den Bossche, Segers dan Gijsselaers (2012). Rumusnya, bagi memastikan amalan maklum balas prestasi mencapai matlamat yang telah ditetapkan maka PP hendaklah memberikan tumpuan yang serius terhadap pentingnya meningkatkan keupayaan untuk menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD dari semasa ke semasa.

iv) Penyampaian yang Suportif dan Kurang Suportif

Berdasarkan analisis, respon peserta dapat dibahagikan kepada dua persepsi berikut iaitu (i) disampaikan secara suportif dan (ii) disampaikan secara kurang suportif. Seorang peserta (PP) dan dua orang peserta (PYD) menyatakan bahawa mereka mendapati amalan memberikan maklum balas prestasi yang melibatkan mereka memang mengutamakan penyampaian maklum balas prestasi yang suportif. Mereka menyatakan:

“...saya sentiasa cuba memberikan perangsang kepada guru yang saya nilai ...pada saya memang penting berikan maklum balas prestasi yang boleh menaikkan semangat...itu penting bagi memastikan mereka terus meningkatkan prestasi kerja...”

PP(4)/PMB/Supportif/Pk(1)

"...bila PP saya menyampaikan maklum balas prestasi, kata-kata beliau selalu menyokong apa yang saya lakukan...saya rasa pihak pengurusan begitu menekankan aspek sokongan kepada guru-guru ..."

PYD(4)/PMB/Suportif/Pk(1)

"...saya suka apabila PP bagi maklumat atau comment berkaitan prestasi saya...sangat suportif...memang kadang kala saya ada buat silap...tapi dia boleh menunjuk cara untuk perbaiki kesilapan tersebut..."

PYD(5)/PMB/Suportif/Pk(1)

Namun, tiga orang peserta (PYD) berpersepsi sebaliknya iaitu amalan maklum balas prestasi yang melibatkan mereka kurang menekankan penyampaian berbentuk suportif dan menaikkan semangat. Mereka menyatakan:

"...the point is...PP kurang memberikan perangsang tentang kerja yang dilakukan...kerja yang baik atau kurang baik pun dia agak keberatan berikan kata-kata perangsang ...ucapan terima kasih pun jarang..."

PYD(3)/PMB/KurangSuportif/Pk(1)

"...pada saya memang wajib untuk memberikan maklum balas yang menguatkan semangat PYD...sebabnya...ada PP tidak sedar yang ayat-ayat yang digunakan apabila menyampaikan maklum balas prestasi meruntuhkan semangat kerja ..."

PYD(5)/PMB/KurangSuportif/Pk(1)

"...bos yang baik ialah dia boleh bagi semangat pada staf...ni tak...selalu sangat target highlight benda yang salah...macam mana nak bersemangat bila buat kerja...seolah-olah dia tak pernah buat silap...nobody is perfect... and people can change..."

PYD(6)/PMB/KurangSuportif/Pk(1)

Dapatan kajian ini jelas membuktikan amalan maklum balas prestasi yang disampaikan dalam bentuk yang suportif atau memberikan semangat adalah sangat penting. Hal ini adalah kerana dengan adanya maklum balas prestasi yang suportif, ia membantu PYD mengembangkan potensi dan bakat yang ada pada mereka di samping mewujudkan persekitaran yang menggalakkan

berlakunya proses interaksi secara berterusan di antara PP dan PYD (Young & Steelman, 2014). Penyampaian maklum balas yang suportif juga merupakan indikator penting yang menunjukkan pihak pengurusan sentiasa menyokong dan menghargai sumbangan PYD. Situasi ini menjadikan pekerja lebih bersemangat dan bersikap sukarela apabila melaksanakan tugas yang diberikan. Dapatan ini adalah selari dengan pandangan oleh Birdi, Allan dan Warr (1997) yang menegaskan bahawa pelaksanaan amalan maklum balas prestasi yang berjaya menaikkan semangat pekerja adalah penting kepada mana-mana organisasi bagi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Justeru, peranan PP adalah sangat penting bagi memastikan maklum balas yang suportif disampaikan semasa memberikan maklum balas prestasi kepada PYD seperti yang ditegaskan oleh London, Larsen dan Thisted (1999).

Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa maklum balas prestasi yang disampaikan secara kurang suportif boleh mengakibatkan suasana yang kurang menyenangkan. Hal ini adalah kerana, menurut Graen dan Scandura (1987), maklum balas prestasi yang kurang suportif boleh mengakibatkan merosotnya rasa hormat dan tahap kepercayaan PYD terhadap sistem pengurusan prestasi yang dilaksanakan di sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu, PP sepatutnya berusaha untuk meningkatkan kemahiran menyampaikan maklum balas prestasi yang boleh menaikkan semangat dan bukannya menyebabkan kemerosotan prestasi PYD (Armstrong, 2006). Kurangnya maklum balas prestasi yang berbentuk kata-kata perangsang dan menaikkan semangat adalah suatu perkara yang tidak boleh dipandang ringan kerana sekiranya ia terus dibiarkan maka usaha untuk mengekalkan dan meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan PYD tidak akan dapat direalisasikan (Lam, Yik & Schaubroeck, 2002). Rumusnya, pelaksanaan amalan maklum balas prestasi yang baik seharusnya memastikan setiap PP berkemahiran serta sentiasa memberikan kata-kata semangat dan perangsang kepada PYD.

5. KESIMPULAN

Dalam konteks pengurusan sumber manusia, aspek penyampaian maklum balas prestasi adalah sangat penting kerana ia boleh mempengaruhi prestasi dan tingkah laku. Maklum balas prestasi yang disampaikan secara berhemah, mengambil kira perasaan orang lain, berbentuk suportif dan disampaikan

dengan keupayaan yang baik membolehkan PP dan PYD bersama-sama untuk mengenal pasti, menilai dan membangunkan prestasi kerja supaya matlamat dan objektif organisasi dapat dicapai. Penyampaian maklum balas prestasi yang baik juga dapat memberikan manfaat kepada kedua-dua pihak untuk mengubah tingkah laku kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Dari segi perspektif organisasi, penyampaian maklum balas prestasi adalah sangat penting bagi mengekalkan dan mengarahkan tingkah laku individu supaya sentiasa terarah kepada pencapaian matlamat dan mengekalkan tahap usaha yang tinggi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

RUJUKAN

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management (3rd Ed.)*. Upper Saddle River, Nj: Pearson/Prentice-Hall.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R.k., & Joo, H. (2011). Delivering Effective Performance feedback: The Strengths-Based Approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.
- Aguinis, H., Gottfredson, R.k., & Joo, H. (2012). Using Performance Management to Win The Talent War. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Anitha, J., (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page Ltd. Landon and Philadelphia.
- Ashford, S.j., & Cummings, L.I. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Babbie, E.r. (1986). *The Practice of Social Research (Ed.4)*. Wadsworth Publishing Co: Belmont, Ca.
- Berg, B. L., (2009). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences*. Ed.ke-7. Boston: Pearson International Edition.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.

- Bowles, M.I., & Coates, G. (1993). Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality? *Personnel Review*, 22 (2), 3-21.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4),40-50.
- Crouch, M., & Mckenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social Science Information*, 45, 483-499.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal Of Applied Psychology*, 102, 421–433. <https://doi.org/10.1037/Apl0000085>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Eun, Young Nae., Hyoung, Koo Moon., & Byoung, Kwon Choi. (2015). Seeking Feedback but Unable to Improve Work Performance? Qualified Feedback From Trusted Supervisors Matters. *Career Development International*, 20(1), 81-100.
- 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.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Graen, G.B., & Scandura, T. (1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. In B.Staw & L.I. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Ilgen, D.R., & Moore, C.F. (1987). Types and Choices of Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 72, 401-406.
- 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.
- Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 192-201.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). Yang Dipetik Daripada <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Tot2016/Surat/1Surat%20Pelaksanaan%20PBPPP%20Menggantikan%20Inpt%20Berkuatkuasa%20pada%20Tahun%202016.Pdf>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Manual Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan*, Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). <https://www.moe.gov.my/Statistik-Menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru> dimuat turun pada 26 ogos 2020.
- Kluger, A.N., & Denisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*. 119(2). 254-284.
- Krippendorff, K. (2003). *Content Analysis: an Introduction to its Methodology*. 2nd Ed. Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- London, M., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships between Feedback and Self-Development. *Group & Organization Management*, 24(1), 5-27
- London, M., & Smither, J.w. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt, Austria: Gesis Leibniz Institute for the Social Sciences. dimuat turun daripada <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morrison, E.w., & Bies, R.j. (1991). Impression Management in the Feedback Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*. 16. 522-541.
- Mulder, R.h. (2013). Exploring Feedback Incidents, their Characteristics and the Informal Learning Activities that Emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49-71.
- Murphy K.R. Performance Evaluation Will Not Die, but it Should. (2020). *Hum Resour Manag J.*;30:13–331. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management: Why Does it Fail and How Can it be Fixed?* Thousand Oaks, Ca:sage.
- Murphy, K.R., & Cleveland, J.n. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Patton, M.c. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd Edition). Ca: Sage Publications Inc.
- 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. (2016). Exploring Hr Transformation Needed for The New Generation in the Workforce. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336-349
- Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective Feedback for Millennials in New Organizations, *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25-27.
- Riffe, D., Lacy, S., & F. Fico. (1998). *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research*. Mahwah, N.j.: L. Erlbaum.
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A.F. (2004). The Feedback Environment Scale (Fes): Construct Definition, Measurement, and Validation. *Education and Psychological Measurement*. 64, 165-184.
- Van Der Rijt, J., Van De Wiel, M.W., Van Den Bossche, P., Segers, M.s., & Gijsselaers, W.h. (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Yazid, Z., Marcial @ Nur Atiqah Abdullah, J., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam Proses Penilaian Prestasi dalam Organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 49,117-126.
- Yin, R.k. (2011). *Qualitative Research: from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Young, S. & Steelman, L. (2014). The Role of Feedback in Supervisor and Workgroup Identification. *Personnel Review*, 43(2), 228-245.