

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan: Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana

Majelan bin Sulong

Doktor Falsafah
2023

Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan: Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana

Majelan bin Sulong

Tesis ini dikemukakan

Bagi memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2023

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa kerja-kerja di dalam tesis ini telah diselaraskan dengan peraturan-peraturan Universiti Malaysia Sarawak, dan tesis ini adalah asli. Tesis ini tidak pernah diterima untuk sebarang ijazah dan tidak dikemukakan secara serentak bagi sebarang pencalonan ijazah lain.

……

Tandatangan

Nama: Majelan Sulong

No. Matrik : 18010114

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

Tarikh :

PENGHARGAAN

Alhamdullilah, segala pujian bagi Allah kerana dengan keizinanNya dapat jua saya menyiapkan tesis ini. Didedikasikan khas kepada kedua ibu bapa tercinta, keluarga tersayang, adik beradik serta anak-anak saudara yang dikasihi dan sahabat handai yang sentiasa memberikan dorongan secara berterusan. Ya Allah, rahmatilah mereka, kurniakanlah mereka dengan usia serta kesihatan yang berpanjangan, rezeki yang berterusan serta kebahagiaan yang tiada pengakhiran di dunia dan akhirat.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menganugerahkan penajaan program Hadiah Latihan Persekutuan. Jutaan terima kasih yang tidak terhingga juga didedikasikan khas kepada Profesor Dr Haji Rusli bin Ahmad (penyelia utama) dan Dr Nur Fatihah binti Abdullah Bandar (penyelia bersama) di atas segala komitmen dan kesungguhan dalam memberikan tunjuk ajar serta motivasi kepada saya sepanjang menyiapkan tesis ini. Ya Allah, rahmatilah mereka, kurniakanlah mereka dengan usia serta kesihatan yang berpanjangan, rezeki yang berterusan serta kebahagiaan yang tiada pengakhiran di dunia dan akhirat.

Penghargaan ini juga ditujukan kepada Profesor Madya Dr Zaiton binti Hassan, Dr Siti Mariam binti Abdullah, Profesor Dr Amran bin Md.Rasli, Profesor Dr Abdul Halim bin Abdul Majid, Dr Abang Hut bin Abang Engkeh dan Dr Norisah binti Suhaili yang turut membantu dalam menambah baik perjalanan penyediaan tesis ini. Ya Allah, rahmatilah mereka, kurniakanlah mereka dengan usia serta kesihatan yang berpanjangan, rezeki yang berterusan serta kebahagiaan yang tiada pengakhiran di dunia dan akhirat.

ABSTRAK

Kajian ini mengkaji hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Di samping itu, kajian ini juga mengkaji peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana. Kajian ini dilakukan kerana terdapatnya jurang yang telah dikenal pasti dari segi teoretikal, empirikal dan praktikal. Responden kajian ialah pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat dalam skim perkhidmatan pendidikan di sekolah menengah di Sarawak. Kajian tinjauan ini menggunakan teknik soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms* dan temu bual separa berstruktur secara bersemuka bagi mengumpul data kajian. Teknik persampelan yang digunakan ialah teknik persampelan kluster dan persampelan bertujuan. Data soalan respon tertutup yang diperoleh daripada 388 PP dan 2519 PYD dianalisis menggunakan perisian SmartPLS versi 3.0 manakala data temu bual daripada enam PP dan enam PYD dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat persamaan persepsi PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan untuk tujuh dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Bagi PYD, dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan untuk enam dimensi maklum balas prestasi (kecuali dimensi menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan turut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan bahawa komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan untuk

tujuh dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Bagi PYD, dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan bahawa komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara lima dimensi maklum balas prestasi (kecuali kualiti maklum balas dan maklum balas tidak membina) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan turut mendapati isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi dapat dilihat berdasarkan sembilan kategori isu. Secara teoretikalnya, kajian ini menyumbang kepada perkembangan kerangka pengetahuan berkaitan pemboleh ubah yang dikaji. Dari aspek empirikal, kajian menyediakan eviden penting yang membuktikan kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana khasnya dalam bidang pendidikan. Dari aspek praktikal, dapatan kajian dipercayai memberikan input yang berguna kepada pelbagai pihak bagi merangka dan menambah baik dasar berkaitan pengurusan sumber manusia.

Kata kunci: Dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, komunikasi berkesan, skim perkhidmatan pendidikan

Dimensions of Performance Feedback and Their Effectiveness among Evaluators and Evaluated Officers in Education Service Scheme: Effective Communication as a Moderator

ABSTRACT

This study examines the relationship between the dimensions of performance feedback (source credibility, feedback quality, feedback delivery, favourable feedback, non-favourable feedback, source availability and promote feedback seeking) with the effectiveness of the practice of providing performance feedback. In addition, this study also investigates the role of effective communication as a moderator. This study was conducted because there are gaps that have been identified in terms of theoretical, empirical and practical. The respondents in this study consisted of evaluators and evaluated officers who served in the education service scheme in secondary schools in Sarawak. A multi-method methodological survey study was employed in this study, with an online questionnaire technique through Google Forms application and a semi-structured face-to-face interview were used to collect survey data. The sampling techniques used are cluster sampling techniques and purposive sampling. Closed-response question data obtained from 388 evaluators and 2519 evaluated officers were analysed using SmartPLS version 3.0 software while interview data from six evaluators and six evaluated officers were analysed using content analysis techniques. The findings show that there are similarities in the perceptions of evaluators and evaluated officers on the dimensions of performance feedback, the effectiveness of the practice of providing performance feedback and effective communication. The findings further indicate that there is a positive and significant relationship for the seven dimensions of performance feedback with the effectiveness of the practice of providing performance feedback according to evaluators. For evaluated officers, the findings found that there is a positive and significant relationship for the six

dimensions of performance feedback except for the dimension of promote feedback seeking with the effectiveness of the practice of providing performance feedback. The findings also demonstrate that there is a positive and significant relationship that effective communication moderates the relationship for the seven dimensions of performance feedback with the effectiveness of the practice of providing performance feedback according to evaluators. For evaluated officers, the findings indicate that there is a positive and significant relationship that effective communication moderates the relationship between the five dimensions of performance feedback except for feedback quality and non-favourable feedback with the effectiveness of the practice of providing performance feedback. Furthermore, the findings also found that issues related to the practice of providing performance feedback can be seen based on nine categories of issues. Theoretically, this study has contributed to the development of the knowledge framework of the literature review of the variables studied. From an empirical aspect, the study has provided important evidence that proves the importance of the practice of providing performance feedback as well as the role of effective communication as a moderator especially in the education sector. From a practical aspect, the findings of the study are believed to provide useful input to various parties to formulate and improve policies related to human resource management.

***Keywords**:* *Dimensions of performance feedback, the effectiveness of the practice of providing performance feedback, effective communication, education services scheme*

ISI KANDUNGAN

		Muka Surat
PERAKUAN		i
PENGHARGAAN		ii
ABSTRAK		iii
ABSTRACT		v
ISI KANDUNGAN		vii
SENARAI JADUAL		xvii
SENARAI RAJAH		xix
SENARAI SINGKATAN		xxii
BAB 1: PENGENALAN		1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Pernyataan Masalah	3
1.4	Objektif Kajian	9
1.5	Hipotesis dan Persoalan Kajian	10
1.6	Kerangka Konseptual	11
1.7	Signifikan Kajian	12
1.8	Skop Kajian	13
1.9	Definisi Istilah	14

1.9.1 Maklum balas Prestasi 14

1.9.2 Kebolehpercayaan Sumber 15

1.9.3 Kualiti Maklum balas 15

1.9.4 Penyampaian Maklum balas 15

1.9.5 Maklum balas Membina 15

1.9.6 Maklum balas Tidak Membina 16

1.9.7 Ketersediaan Sumber 16

1.9.8 Menggalakkan Pencarian Maklum balas 16

1.9.9 Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 17

1.9.10 Komunikasi Berkesan 17

1.10 Kesimpulan 18

BAB 2: KAJIAN LITERATUR 19

2.1 Pengenalan 19

2.2 Sistem Pengurusan Prestasi dan Penilaian Prestasi 19

2.3 Maklum balas Prestasi 22

2.4 Kepentingan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 23

2.5 Dimensi Maklum balas Prestasi 28

2.6 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 31

2.7 Kajian-Kajian Terdahulu Berkaitan Maklum balas Prestasi 34

2.8 Proses Komunikasi 39

2.9 Komunikasi Berkesan 42

2.10 Hubungan di antara Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 49

2.11 Kajian-Kajian Terdahulu Berkaitan Maklum balas Prestasi, Komunikasi Berkesan dan Keberkesanan Amalan Maklum balas Prestasi 51

2.12 Teori-Teori Asas Sokongan 57

2.12.1 Teori Jangkaan 57

2.12.2 Teori Ekuiti 59

2.12.3 Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut 61

2.13 Model-Model Proses Maklum balas Prestasi 63

2.13.1 Model Ilgen, Fisher dan Taylor 64

2.13.2 Model Fedor 66

2.14 Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Melibatkan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan 68

2.15 Hipotesis Kajian 72

2.15.1 Persepsi PP dan PYD Terhadap Dimensi Maklum balas Prestasi, Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi dan Komunikasi Berkesan 73

2.15.2 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 75

2.15.3 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 80

2.16 Kesimpulan 83

BAB 3: METODOLOGI 85

3.1 Pengenalan 85

3.2 Paradigma Kajian 85

3.3 Reka bentuk Kajian 86

3.3.1 Falsafah 87

3.3.2 Pendekatan Pengembangan Teori 88

3.3.3 Pilihan Metodologi 89

3.3.4 Strategi 90

3.3.5 Tempoh Masa 91

3.3.6 Teknik dan Prosedur 91

3.3.6.1 Teknik Soal Selidik 92

3.3.6.2 Teknik Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka 92

3.4 Populasi dan Persampelan Kajian 93

3.4.1 Populasi Kajian 94

3.4.2 Teknik Persampelan 95

3.4.2.1 Teknik Persampelan Kluster 95

3.4.2.2 Teknik Persampelan Bertujuan 96

3.4.3 Saiz Sampel Kajian 96

3.4.3.1 Saiz Sampel untuk Kajian Soal Selidik 96

3.4.3.2 Jumlah Peserta untuk Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka 98

3.5 Instrumen Kajian 99

3.5.1 Instrumen Soal Selidik 99

3.5.1.1 Terjemahan Item Instrumen Soal Selidik 103

3.5.2 Protokol Temu bual 104

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen 106

3.6.1 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik 106

3.6.1.1 Prosedur Kesahan Instrumen Soal Selidik 106

3.6.1.2 Prosedur Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik 109

3.6.2 Kesahan dan Kebolehpercayaan Protokol Temu bual 110

3.6.2.1 Prosedur Kesahan Protokol Temu bual 110

3.6.2.2 Prosedur Kebolehpercayaan Protokol Temu bual 110

3.7 Praujian 111

3.7.1 Praujian Instrumen Soal Selidik 111

3.7.2 Praujian Protokol Temu bual 113

3.8 Kajian Rintis 113

3.8.1 Kajian Rintis Instrumen Soal Selidik 114

3.8.1.1 Dapatan Kajian Rintis Instrumen Soal Selidik 114

3.8.2 Kajian Rintis Temu bual Separa Berstruktur 118

3.9 Tatacara Pengumpulan Data Kajian Sebenar 120

3.9.1 Pengumpulan Data Soal Selidik 120

3.9.2 Pengumpulan Data Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka 123

3.10 Tatacara Penganalisisan Data 125

3.11 Pertimbangan Etika 135

3.12 Kesimpulan 136

BAB 4: ANALISIS KUANTITATIF, DAPATAN DAN PERBINCANGAN 137

4.1 Pengenalan 137

4.2 Pembersihan Data 137

4.3 Profil Demografi Responden 142

4.4 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Pertama 145

4.5 Keputusan Penilaian Model Pengukuran 157

4.6 Keputusan Penilaian Model Struktural 162

4.6.1 Pengujian Isu *Collinearity* 162

4.6.2 Pengujian *Path Coefficient* 163

4.6.3 Pengujian Penentuan Koefisien (R^2) 164

4.6.4 Pengujian Kesan Saiz (f^2) 165

4.6.5 Pengujian Ketepatan Peramalan (Q^2) 166

4.7 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Kedua 166

4.7.1 Hubungan di antara Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 167

4.7.2 Hubungan di antara Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 170

4.7.3 Hubungan di antara Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 172

4.7.4 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 175

4.7.5 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 178

4.7.6 Hubungan di antara Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 180

4.7.7 Hubungan di antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 183

4.8 Penilaian Penyederhana 187

4.9 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Ketiga 188

4.9.1 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 188

4.9.2 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 193

4.9.3 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 197

4.9.4 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 201

4.9.5 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 205

4.9.6 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 210

4.9.7 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 214

4.10 Penentuan Kekuatan Kesan Penyederhana 217

4.11 Keputusan Keseluruhan Pengujian 218

4.12 Kesimpulan 219

BAB 5: ANALISIS KUALITATIF, DAPATAN DAN PERBINCANGAN 221

5.1 Pengenalan 221

5.2 Profil Peserta 221

5.3 Prosedur Kesahan dan Kebolehpercayaan Dapatan Kualitatif 222

5.4 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Keempat 223

5.4.1 Isu Kebolehpercayaan Sumber 224

5.4.1.1 Keyakinan Memberikan Maklum balas Prestasi 224

5.4.1.2 Pengetahuan Tentang Prestasi Kerja 230

5.4.1.3 Peranan Sebagai Suri Teladan 236

5.4.2 Isu Kualiti Maklum balas 243

5.4.2.1 Kespesifikan Maklum balas Prestasi 243

5.4.2.2 Ketergesaan Memberikan Maklum balas Prestasi 249

5.4.3 Isu Penyampaian Maklum balas 257

5.4.3.1 Keupayaan Penyampaian Maklum balas Prestasi Secara Berkesan 257

5.4.3.2 Keperluan Mengambil Kira Perasaan Orang Lain 264

5.4.4 Isu Maklum balas Membina 275

5.4.4.1 Keyakinan Terhadap Keberkesanan Maklum balas Membina 275

5.4.4.2 Komitmen Memberikan Maklum balas Membina 280

5.4.5 Isu Maklum balas Tidak Membina 287

5.4.5.1 Dilema Memberikan Maklum balas Tidak Membina 287

5.4.5.2 Persepsi Negatif Yang Tinggi 294

5.4.6 Isu Ketersediaan Sumber 303

5.4.6.1 Kekerapan Mendapatkan Maklum balas Prestasi 303

5.4.6.2 Kesediaan Memberikan Maklum balas Prestasi 309

5.4.7 Isu Menggalakkan Pencarian Maklum balas 319

5.4.7.1 Sambutan Terhadap Galakan Pencarian Maklum balas Prestasi 319

5.4.7.2 Pembudayaan Galakan Pencarian Maklum balas Prestasi 325

5.4.8 Isu Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi 333

5.4.8.1 Keterpaksaan Memenuhi Tuntutan Kerja 333

5.4.8.2 Kegagalan Memberikan Maklumat Sebenar Prestasi Kerja 339

5.4.9 Isu Komunikasi Berkesan 347

5.4.9.1 Gangguan Semasa Proses Berkomunikasi 347

5.5 Kesimpulan 355

BAB 6: RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN 357

6.1 Pengenalan 357

6.2 Ringkasan Kajian 357

6.3 Rumusan Dapatan Kajian 360

6.4 Implikasi Kajian 363

6.5 Limitasi Kajian 368

6.6 Cadangan Kajian Lanjutan 371

6.7 Kesimpulan 372

RUJUKAN 374

APENDIKS 415

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 3.1	Ringkasan Pemilihan Reka bentuk Kajian	93
Jadual 3.2	Sampel Minimum untuk Kajian Soal Selidik	97
Jadual 3.3	Jumlah Peserta untuk Temu bual Separa Berstruktur	99
Jadual 3.4	Ringkasan Kandungan Instrumen Soal Selidik	100
Jadual 3.5	Taburan Item Soal Selidik	101
Jadual 3.6	Maklumat Panel Pakar	107
Jadual 3.7	Skala Pengesahan CVI	108
Jadual 3.8	Indeks Kesahan Kandungan Soal Selidik Mengikut Konstruk	109
Jadual 3.9	Interpretasi Nilai Pekali *Cronbach Alpha*	109
Jadual 3.10	Maklumat Demografi Responden Kajian Rintis	115
Jadual 3.11	Kebolehpercayaan Instrumen	117
Jadual 3.12	Demografi Peserta Temu bual Kajian Rintis	118
Jadual 4.1	Keputusan Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* (PP)	140
Jadual 4.2	Keputusan Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* (PYD)	140
Jadual 4.3	Keputusan Ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* (PP)	141
Jadual 4.4	Keputusan Ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* (PYD)	141
Jadual 4.5	Jumlah Kes	142
Jadual 4.6	Maklumat Demografi Responden	142
Jadual 4.7	Keputusan Pengujian Hipotesis	145
Jadual 4.8	Nilai *Loading*, AVE dan CR (PP)	158
Jadual 4.9	Nilai *Loading*, AVE dan CR (PYD)	159

Jadual 4.10 *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (PP) 161

Jadual 4.11 *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (PYD) 162

Jadual 4.12 Nilai *Variance Inflation Factor* 162

Jadual 4.13 Keputusan Pengujian Penentuan Koefisien (R^2) 164

Jadual 4.14 Keputusan Pengujian Kesan Saiz (f^2) 165

Jadual 4.15 Keputusan Pengujian Ketepatan Peramalan (Q^2) 166

Jadual 4.16 Keputusan Pengujian Hipotesis (Penilaian Model Struktural) 166

Jadual 4.17 Keputusan Pengujian Hipotesis (Penyederhana) 188

Jadual 4.18 Keputusan Penentuan Kekuatan Kesan Penyederhana 218

Jadual 4.19 Keputusan Keseluruhan Pengujian 218

Jadual 5.1 Profil Peserta 222

SENARAI RAJAH

Muka Surat

Rajah 1.1	Kerangka Konseptual	12
Rajah 2.1	Sistem Pengurusan Prestasi	20
Rajah 2.2	Model Komunikasi Adler dan Towne	39
Rajah 2.3	Model Komunikasi McShare dan Von Glinow	41
Rajah 2.4	Model Ilgen, Fisher dan Taylor	64
Rajah 2.5	Model Fedor	67
Rajah 3.1	*Research Onion*	87
Rajah 3.2	Prosedur Sistematik Aplikasi PLS-SEM	127
Rajah 3.3	Teknik Analisis Kandungan	133
Rajah 4.1	Keputusan Penilaian Model Struktural (PP)	163
Rajah 4.2	Keputusan Penilaian Model Struktural (PYD)	164
Rajah 4.3	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)	190
Rajah 4.4	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)	190
Rajah 4.5	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)	194

Rajah 4.6 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD) 194

Rajah 4.7 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP) 198

Rajah 4.8 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD) 198

Rajah 4.9 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP) 202

Rajah 4.10 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD) 202

Rajah 4.11 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP) 207

Rajah 4.12 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD) 207

Rajah 4.13 Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP) 211

Rajah 4.14	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)	212
Rajah 4.15	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)	215
Rajah 4.16	Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)	215
Rajah 5.1	Isu Kebolehpercayaan Sumber	242
Rajah 5.2	Isu Kualiti Maklum balas	256
Rajah 5.3	Isu Penyampaian Maklum balas	274
Rajah 5.4	Isu Maklum balas Membina	286
Rajah 5.5	Isu Maklum balas Tidak Membina	302
Rajah 5.6	Isu Ketersediaan Sumber	318
Rajah 5.7	Isu Menggalakkan Pencarian Maklum balas	332
Rajah 5.8	Isu Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	346
Rajah 5.9	Isu Komunikasi Berkesan	354

SENARAI SINGKATAN

AVE	*Average Variance Extracted*
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPPK	Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi
CR	*Composite Reliability*
CUEPACS	Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam
CVI	*Content Validation Index*
GTP 2.0	*Government Transformation Programme 2.0*
HEM	Hal Ehwal Murid
HTMT	*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
KBS	Kebolehpercayaan Sumber
KMB	Kualiti Maklum balas
KOM	Komunikasi Berkesan
KONGRES	Kongres Kesatuan Guru Dalam Perkhidmatan Pelajaran Malaysia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPPK	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia
KSN	Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi
KTS	Ketersediaan Sumber
LMX	*Leader-Member Exchange*

LNPT	Laporan Penilaian Prestasi Tahunan
MBM	Maklum balas Membina
MBTM	Maklum balas Tidak Membina
MPMB	Menggalakkan Pencarian Maklum balas
PBPPP	Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PLS-SEM	*Partial Least Square Structural Equation Modeling*
PMB	Penyampaian Maklum balas
PP	Pegawai Penilai
PP1	Pegawai Penilai Pertama
PP2	Pegawai Penilai Kedua
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPSM	Panel Pembangunan Sumber Manusia
PROSPEK	Program Bersepadu Potensi dan Kompetensi
PTK	Penilaian Tahap Kecekapan
PYD	Pegawai Yang Dinilai
SBPA	Sistem Saraan Baharu Perkhidmatan Awam
SEM	*Structural Equation Modelling*
SM	Sekolah Menengah
SR	Sekolah Rendah
SSM	Sistem Saraan Malaysia
UNIMAS	Universiti Malaysia Sarawak
VIF	*Variance Inflation Factor*

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Kajian ini bertujuan mengkaji dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanannya serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana dalam kalangan pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat dalam skim perkhidmatan pendidikan. Bab ini mengkhususkan perbincangan berkaitan latar belakang serta pernyataan masalah yang dibincangkan berdasarkan tiga aspek iaitu aspek teoretikal, empirikal dan praktikal. Turut dibincangkan ialah objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka konseptual kajian, signifikan kajian, skop kajian, definisi istilah dan diakhiri dengan kesimpulan bab.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kejayaan sesebuah organisasi sebenarnya bergantung kepada kualiti dan komitmen sumber manusia dan atas rasional itulah setiap organisasi perlu melakukan transformasi bagi mengurus prestasi pekerja secara proaktif dan efektif (Murphy, 2019). Dalam konteks ini, sistem penilaian prestasi tradisional yang terkenal dengan penilaian prestasi yang subjektif, dilakukan secara tidak telus, bersifat menghakimi dan dilaksanakan hanya untuk memenuhi tuntutan sasaran kerja tahunan seharusnya perlu diubah (Frank & Mridula, 2018). Oleh yang demikian, bagi memastikan keberkesanan pekerja, aktiviti pengurusan dan penilaian prestasi seharusnya ditransformasikan ke arah yang lebih berorientasikan kepada usaha melatih, memotivasi serta meningkatkan kecekapan melalui amalan memberikan maklum balas prestasi yang berterusan kepada pekerja.

Amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan strategi penting dalam pengurusan sumber manusia bagi mengekalkan dan menyokong pengurusan bakat pekerja (Cunningham, 2015). Organisasi boleh membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pekerja ke arah prestasi yang baik dengan memberikan maklum balas prestasi secara berkesan (Boon et al., 2018). Amalan memberikan maklum balas prestasi secara telus dan jelas dilihat sebagai satu langkah berkesan sekiranya dilaksanakan dengan sistematik, konsisten, mengikut standard yang ditetapkan dan disampaikan oleh sumber yang dipercayai (Murphy et al., 2018). Sehubungan itu, setiap pengurus bertanggungjawab membantu pekerja meningkatkan prestasi kerja dengan memberikan maklum balas prestasi yang tepat, spesifik dan berterusan (Lussier & Hendon, 2017).

Sebagai komponen penting dalam sistem pengurusan prestasi (Ray & Singh, 2016), maklum balas prestasi boleh dijadikan sebagai panduan untuk membuat beberapa keputusan penting seperti keperluan latihan, kenaikan gaji atau pangkat (Ray & Singh, 2018). Namun begitu, terdapat pengurus yang kurang memanfaatkan amalan tersebut kerana melaksanakannya dengan separuh hati atau mengabaikannya (Aguinis, 2013). Tindakan sedemikian perlu dielakkan kerana tidak memenuhi tuntutan penting dalam proses perancangan dan pembangunan sumber manusia organisasi (Blanchard & Johnson, 2015). Oleh itu, pengurus bertanggungjawab mengembangkan kemahiran pekerja bagi mencapai hasil kerja yang terbaik dan atas sebab itulah maklum balas prestasi yang segera, cepat dan jelas adalah penting (Blanchard & Johnson, 2015).

Bidang pengurusan sumber manusia pada masa kini telah mula beralih kepada sistem pengurusan prestasi yang melihat kepada kepentingan maklum balas prestasi (Buckingham & Goodall, 2015). Oleh itu, maklum balas prestasi dianggap sebagai komponen penting dalam sistem pengurusan penilaian prestasi dan pengurusan sumber

manusia bagi mengekalkan komitmen, mutu kerja serta kesetiaan (DeNisi & Smith, 2014; Murphy et al., 2019). Namun begitu, amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan kaedah yang diperlukan bagi meningkatkan prestasi kerja, amalan ini masih kurang dipraktikkan oleh pengurus (Murphy, 2019).

Maklum balas prestasi juga diperlukan bagi memenuhi kehendak dan keperluan pemegang taruh yang kian meningkat dari masa ke masa (Li et al., 2011; Snell et al., 2016). Setiap kehendak dan keperluan pemegang taruh dapat dipenuhi sekiranya pekerja ditingkatkan kompetensi serta dilibatkan secara kolektif (Bracken et al., 2016). Sehubungan itu, aktiviti memberikan maklum balas prestasi memerlukan komunikasi yang berlaku di antara penyelia dengan pekerja adalah berkesan (Appelbaum, 2011; Murphy, 2019). Dengan adanya komunikasi berkesan, pekerja akan lebih berpuas hati (Bollinger & Smith, 2001), bersikap terbuka, bertindak balas secara positif dan aktif melibatkan diri dalam aktiviti yang dirancang (London & Smither, 1995; Kluger & DeNisi, 1996; Murphy et al., 2018). Justeru, maklum balas prestasi seharusnya dikomunikasikan dengan berkesan bagi meningkatkan kemahiran dan motivasi untuk menambah baik prestasi kerja (Cleveland et al., 1980; Snell et al., 2016).

1.3 Pernyataan Masalah

Subseksyen berikutnya membincangkan pernyataan masalah kajian yang dilihat berdasarkan aspek teoretikal, empirikal dan praktikal. Dari segi teoretikalnya, perbincangan tentang maklum balas prestasi didapati lebih berfokus kepada fungsi maklum balas dan kurang menjelaskan aspek-aspek penting yang boleh menyumbang kepada keberkesanannya (Fletcher & Williams, 2016; Mone & London, 2017). Perbincangan terdahulu juga lebih menekankan persepsi PP (Snell et al., 2016; Lussier & Hendon, 2017) sedangkan PYD merupakan kumpulan yang menerima kesan langsung dan jangka panjang

(Budworth & Chummar, 2018). Selain itu, maklum balas prestasi juga hanya dibincangkan sebagai sub perbincangan kecil (London, 2015) dan kurang berfokus kepada bidang pendidikan (Stone & Heen, 2015; Ray & Singh, 2018). Situasi sedemikian sekali gus menyebabkan kajian yang menumpukan kepada maklum balas prestasi diberikan perhatian yang minimum (Tamra, 2016; Murphy et al., 2019). Di Malaysia, perbincangan dalam kalangan para sarjana tempatan pula didapati lebih berfokuskan kepada bidang penilaian prestasi dan kurang mengkhusus kepada amalan memberikan maklum balas prestasi (Yusof, 2014; Ahmad, 2019).

Perbincangan teoretikal sedia ada juga menunjukkan kepentingan komunikasi berkesan dalam memastikan kelancaran pengurusan sumber manusia (Begum, 2015; Delić et al., 2017). Komunikasi berkesan dikatakan mempunyai fungsi penting terhadap keberkesanan setiap komponen dalam sistem pengurusan prestasi, namun begitu dari segi realitinya aspek ini sering kali dilupakan (Blanchard & Johnson, 2015; Horstman, 2016). Di samping itu, walaupun komunikasi berkesan dilihat penting terutamanya bagi mengelakkan gangguan hubungan dalam organisasi, terdapat pengurus yang kurang serius dalam memastikan wujudnya komunikasi yang berkesan melibatkan komuniti organisasi sehingga mencacatkan kualiti di tempat kerja (Bright, 2014; Carrillo, 2019). Sehubungan itu, komunikasi berkesan dijangka berpotensi meningkatkan kesan pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini iaitu dimensi maklum balas prestasi terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Dari segi teori asas sokongan, kajian ini menggunakan tiga teori berikut iaitu Teori Jangkaan (Vroom, 1964), Teori Ekuiti (Adams, 1965) serta Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982) sebagai tunjang perbincangan bagi menjelaskan hubungan di antara setiap pemboleh ubah. Teori Jangkaan (Vroom, 1964) dan Teori Ekuiti (Adams,

1965) digunakan bagi membincangkan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanannya manakala Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982) digunakan bagi menjelaskan peranan komunikasi berkesan sebagai pemboleh ubah penyederhana. Dapatan daripada kajian literatur menunjukkan ketiga-tiga teori tersebut masih kurang digunakan dalam perbincangan yang berfokuskan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi serta kefungsian peranan komunikasi berkesan khususnya dalam bidang pendidikan.

Dari segi empirikal, kajian terdahulu didapati lebih berfokus kepada perbincangan tentang maklum balas prestasi berdasarkan perspektif PP (Adler et al., 2016; Michelle et al., 2016). PP dikatakan keberatan memberikan maklum balas prestasi yang benar dan tepat kerana mahu mengelakkan konflik (Adler et al., 2016; Michelle et al., 2016). Selain itu, PP juga didapati kurang komited dan kurang bersungguh-sungguh memberikan maklum balas prestasi (Eun et al., 2015). PP juga dikatakan kurang selesa disebabkan kurang berkemahiran memberikan maklum balas prestasi (Buckingham & Goodall, 2015; Dahling et al., 2015). Di samping itu, perbincangan empirikal dalam kajian terdahulu juga kurang dispesifikkan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi (Pulakos et al., 2015; DeNisi & Murphy, 2017; Murphy et al., 2018). Hal ini menimbulkan kesukaran khususnya kepada pengamal sumber manusia untuk mengenal pasti secara objektif dimensi atau aspek yang perlu diberikan penekanan bagi meningkatkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Selain itu, kajian empirikal berkaitan maklum balas prestasi kebanyakannya dilaksanakan di luar negara antaranya Nigeria (Chandrasekar, 2011), Korea Selatan (Eun et al., 2015) dan Taiwan (Peng & Lin, 2016). Oleh sebab kajian-kajian tersebut lebih berlatarbelakangkan senario di luar negara, perbezaan dari segi

budaya dan kepercayaan dalam kalangan rakyat Malaysia berkemungkinan mempengaruhi pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Kekurangan kajian empirikal yang memfokuskan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi terutamanya dalam bidang pendidikan di luar negara dan dalam negara juga sememangnya ketara. Hal ini berlaku disebabkan oleh tumpuan perbincangan para sarjana luar negara didapati lebih bertumpu kepada maklum balas prestasi dalam bidang pengurusan perniagaan (Dahling et al., 2015; Kampkotter, 2016; Michelle et al., 2016; Peng & Lin, 2016) dan bidang pengurusan sumber manusia (Buckingham & Goodall, 2015; Pichler et al., 2018). Di Malaysia, kajian sedia ada didapati lebih berfokuskan kepada aspek pengurusan prestasi (Ambotang & Andin, 2014; Yusof, 2014; Salim et al., 2015; Xervaser et al., 2016; Yazid et al., 2017). Walaupun terdapat pengkaji pernah mengkaji tentang maklum balas penilaian dalam bidang pendidikan di Malaysia, responden kajian adalah hanya dalam kalangan PYD sahaja selain dikhususkan kepada guru-guru di sekolah menengah harian biasa manakala fokus perbincangan masih secara dominannya menjurus kepada aspek penilaian prestasi (Ishak, 2021).

Kajian literatur juga menunjukkan berlakunya kekurangan dari segi kajian empirikal yang mengkaji komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Kajian oleh Luo et al. (2016) tentang struktur gaya komunikasi pemimpin dalam konteks perubahan organisasi menunjukkan komunikasi pemimpin memberikan kesan kepada afektif komitmen pekerja untuk berubah. Namun begitu, perihal berkaitan dengan bagaimanakah tahap kebimbangan dan kepercayaan terhadap organisasi dapat ditingkatkan dengan adanya komunikasi yang berkesan di antara pengurus dan pekerja masih perlu dijelaskan dengan lebih mendalam. Menurut Fragouli dan Ibidapo

(2015), adalah mustahak supaya dilihat pendekatan komunikasi yang sesuai bagi digunakan oleh pemimpin dan pekerja yang bekerja dalam organisasi yang kerap berlakunya krisis. Selain itu, Vakola (2014) menegaskan penting untuk diketahui kesan terhadap proses kognitif dan afektif pekerja serta kesediaan untuk mengikut perubahan dalam organisasi apabila kurangnya komunikasi yang berkesan di antara mereka dengan pemimpin. Oleh yang demikian, pemilihan komunikasi berkesan sebagai penyederhana dilihat sebagai pemboleh ubah yang penting untuk dikaji.

Dari segi praktikal, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar di Malaysia iaitu seramai 236,348 PPP berkhidmat di sekolah rendah (SR) dan 177,477 di SM (KPM, 2021). Oleh yang demikian, pengurus sekolah perlu kompeten dan profesional dalam menguruskan setiap komponen sistem penilaian prestasi supaya kualiti penilaian prestasi yang dilaksanakan memberikan manfaat yang semaksimum mungkin untuk dikecapi oleh 2,765,456 murid SR dan 2,034,358 murid SM di seluruh Malaysia (KPM, 2021). Sehubungan itu, bagi memastikan setiap kakitangannya sentiasa kompeten dan cekap, KPM telah memperkenalkan sistem penilaian prestasi yang baharu iaitu Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) mulai tahun 2015 bagi menggantikan Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) (KPM, 2015).

KPM menetapkan antara tugasan penting dalam pelaksanaan PBPPP ialah PP perlu menyelia PYD melalui pengawasan dan bimbingan yang berterusan berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja sepanjang tahun penilaian. PP juga bertanggungjawab mengadakan perbincangan dengan PYD berkaitan kemajuan kerja sekurang-kurangnya dua kali setahun dan dari masa ke masa bagi mengubah suai strategi untuk meningkatkan prestasi kerja (KPM, 2016a). Laporan daripada Bahagian Pembangunan dan Penilaian

Kompetensi (BPPK) tentang pelaksanaan PBPPP mendapati terdapat PP yang kurang memahami rubrik instrumen penilaian (BPPK, 2017). Lebih 80,000 PYD memperoleh markah 95 peratus ke atas dan 7,761 PYD memperoleh markah kurang daripada 70 peratus dan hal ini di luar jangkaan kerana menurut PP markah tersebut tidak menggambarkan prestasi sebenar PYD (BPPK, 2017). Perkara sedemikian sepatutnya tidak berlaku kerana sebelum sesuatu markah prestasi diberikan, PP diwajibkan memaklumkan dengan jelas tentang prestasi semasa PYD (KPM, 2016a).

Isu berkaitan pemberian markah prestasi turut dipandang serius oleh Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (KPPK) dan Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS). KPPK memandang serius tindakan sesetengah pentadbir sekolah yang memberikan markah prestasi kurang daripada 80 peratus kepada guru tanpa alasan kukuh (KPPK, 2017; KPPK, 2018). CUEPACS mencadangkan agar majikan dan PP yang memberikan markah prestasi yang rendah kepada PYD tanpa alasan munasabah disarankan supaya dikenakan tindakan (Logiut, 2017). CUEPACS turut menyokong tindakan kepada penjawat awam yang menunjukkan prestasi kerja tidak memuaskan termasuk dikenakan pemberhentian kerja sebagai peringatan supaya mematuhi disiplin dan peraturan kerja (CUEPACS, 2015). Rentetan itu, pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi yang adil, telus dan profesional merupakan justifikasi penting yang membantu majikan sekiranya perlu mengenakan tindakan kepada penjawat awam seperti termaktub dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002.

Dari segi peranan komunikasi berkesan, aspek tersebut merupakan elemen utama yang diperlukan dalam hampir semua jenis pekerjaan (Berita Harian, 2016). Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, kemahiran tersebut diperlukan demi

memastikan sesuatu urusan kerja dilaksanakan dengan lancar. Tanpa komunikasi berkesan, PP berdepan kesukaran bagi mencapai kesepakatan secara profesional dan harmoni ketika berbincang dengan PYD. Di samping itu, ketidakberkesanan komunikasi di antara PP dan PYD juga boleh mencetuskan percanggahan pandangan serta ketidakpuasan hati sekali gus menjejaskan pelaksanaan urusan kerja. Kesimpulannya, berdasarkan perbincangan di atas, sememangnya terdapat keperluan supaya kajian berkaitan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanannya serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana dilaksanakan. Sehubungan itu, berikut merupakan persoalan umum yang ingin dikemukakan dalam kajian ini:

i. Apakah hubungan yang wujud di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana?

1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan dengan penyataan masalah, objektif umum kajian ini adalah mengkaji tentang dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Selain itu, kajian ini juga mengkaji peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana ke atas hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Secara spesifik, objektif kajian ini adalah untuk:

i. Mengenal pasti sekiranya terdapat perbezaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan;

ii. Mengenal pasti hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD;

iii. Mengenal pasti peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD; dan

iv. Mengkaji isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

1.5 Hipotesis dan Persoalan Kajian

Bagi menjawab objektif 1 hingga 3, tiga hipotesis kajian telah dikemukakan untuk diuji kebenarannya pada aras $p<.05$. Hipotesis-hipotesis tersebut ialah;

i. Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan.

ii. Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD

iii. Komunikasi berkesan bertindak sebagai penyederhana dalam hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

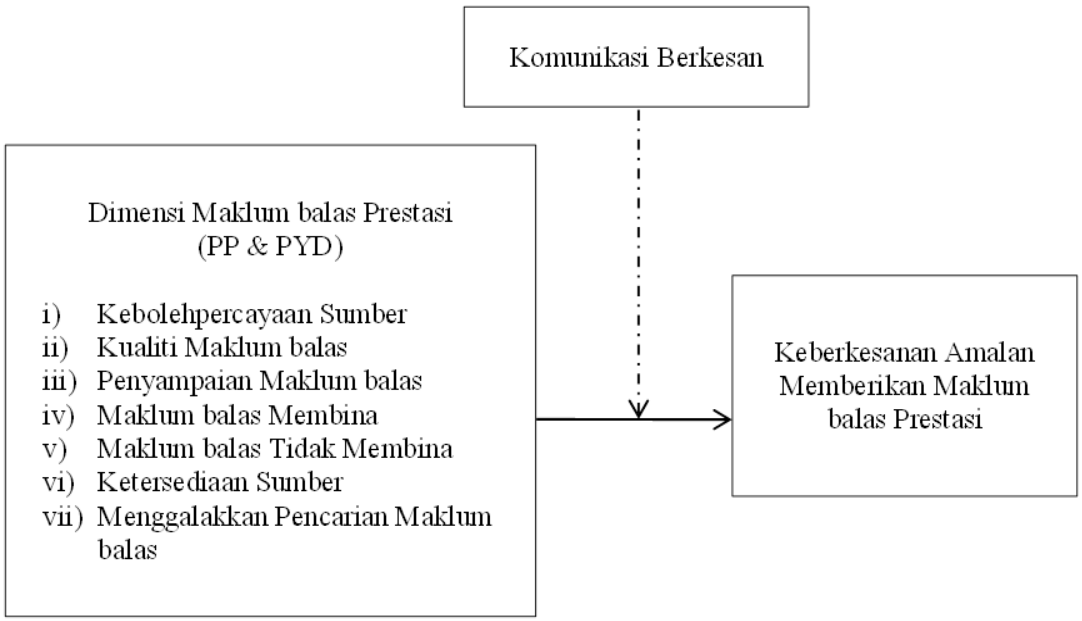
Huraian lanjut tentang pembentukan hipotesis dibincangkan pada subseksyen 2.15 (Bab 2). Objektif 4 kajian pula dijawab menggunakan persoalan kajian berikut;

i. Apakah isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD?

1.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan konsep, anggapan, jangkaan, kepercayaan dan teori yang menyokong sesuatu kajian, menghubungkan konsep-konsep penting dan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang sesuatu fenomena (Miles & Huberman, 1994; Jabareen, 2009). Pemboleh ubah bebas kajian ini ialah dimensi maklum balas prestasi yang dilihat berdasarkan tujuh dimensi iaitu (i) kebolehpercayaan sumber, (ii) kualiti maklum balas, (iii) penyampaian maklum balas, (iv) maklum balas membina, (v) maklum balas tidak membina, (vi) ketersediaan sumber dan (vii) menggalakkan pencarian maklum balas yang diadaptasi daripada Steelman et al. (2004).

Pemboleh ubah bersandar ialah keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (diadaptasi daripada Linderbaum dan Levy, 2010) dan pemboleh ubah penyederhana ialah komunikasi berkesan (diadaptasi daripada Spitzberg dan Phelps, 1982). Kerangka konseptual yang menghubungkan dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Perbincangan lanjut tentang bagaimana kerangka konseptual ini terbentuk dan diperoleh dibincangkan dalam Bab 2.



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual
Sumber: Diadaptasi daripada Steelman et al. (2004) (Dimensi Maklum balas Prestasi), Spitzberg & Phelps (1982) (Komunikasi Berkesan) serta Linderbaum dan Levy (2010) (Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi)

1.7 Signifikan Kajian

Signifikan kajian ini dilihat berdasarkan tiga aspek berikut iaitu aspek teoretikal, empirikal dan praktikal. Dari aspek teoretikal, dapatan kajian menyumbang kepada perkembangan pengetahuan literatur kajian yang menjelaskan fungsi setiap dimensi maklum balas prestasi terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi berdasarkan pandangan PP dan PYD. Dapatan kajian turut menjelaskan peranan pemboleh ubah komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Kajian ini menggunakan Teori Jangkaan (Vroom, 1964) dan Teori Ekuiti (Adams, 1965) sebagai teori asas sokongan bagi menjelaskan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanannya. Di samping itu, Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979) dan Model Fedor (Fedor, 1991) turut digunakan bagi membincangkan tentang maklum balas prestasi. Teori

Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982) pula digunakan untuk menjelaskan peranan komunikasi berkesan sebagai pemboleh ubah penyederhana. Pengaplikasian kesemua teori tersebut dijangka dapat memperkukuh perbincangan dapatan kajian.

Dari aspek empirikal, dapatan kajian menyediakan eviden tentang kepentingan maklum balas prestasi dalam membangunkan pengetahuan dan kemahiran pekerja. Dapatan kajian turut menjelaskan perkaitan di antara dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana dalam konteks bidang pendidikan. Selain itu, dapatan kajian juga mengenengahkan perbincangan tentang pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi berdasarkan perspektif PP dan PYD.

Dari aspek praktikal, dapatan kajian menyediakan input kepada KPM dalam merancang dasar atau polisi berkaitan pengurusan sumber manusia. Di peringkat mikro, dapatan kajian berguna kepada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) merancang program latihan yang berfokus. Di peringkat sekolah, dapatan kajian menyediakan maklumat bagi melaksanakan bimbingan yang berimpak manakala di peringkat individu (PP, PYD serta pengamal sumber manusia), dapatan kajian membantu mereka untuk lebih mendalami peranan dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan.

1.8 Skop Kajian

Skop kajian ini berfokuskan kepada PP dan PYD yang berkhidmat dalam skim perkhidmatan pendidikan di SM di Sarawak sahaja dan justifikasi pemilihan responden diperincikan dalam bab 3 iaitu pada subseksyen 3.4.1 (Populasi Kajian). Oleh sebab responden kajian terdiri daripada PP dan PYD, kajian ini dijangka dapat memberikan gambaran sebenar tentang hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan

keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana.

Di samping itu, oleh sebab kajian ini melibatkan organisasi sekolah dan populasi kajian melibatkan SM, penemuan kajian ini akan mempunyai limitasi dan hanya boleh digeneralisasikan ke atas semua PP dan PYD yang bertugas di SM sahaja. Kajian ini juga hanya tertumpu kepada pemboleh ubah dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan.

1.9 Definisi Istilah

Subseksyen berikut menerangkan tentang istilah-istilah penting dalam kajian ini. Semua istilah tersebut terlebih dahulu didefinisikan secara konseptual dan seterusnya secara operasional.

1.9.1 Maklum balas Prestasi

Secara konseptual, maklum balas prestasi merujuk kepada maklumat yang membolehkan individu menyesuaikan prestasi (Steelman et al., 2004) dan maklumat mengenai keberkesanan hasil atau prestasi tugas, diberikan secara formal ataupun tidak formal sepanjang tahun dengan tujuan menambah baik prestasi kerja (Kluger & DeNisi, 1996; Meyer & Smith, 2000). Secara operasional, maklum balas prestasi merujuk kepada maklumat berkaitan prestasi kerja yang diberikan oleh PP kepada PYD yang dilihat berdasarkan tujuh dimensi iaitu (i) kebolehpercayaan sumber, (ii) kualiti maklum balas, (iii) penyampaian maklum balas, (iv) maklum balas membina, (vi) maklum balas tidak membina, (vii) ketersediaan sumber dan (viii) menggalakkan pencarian maklum balas (Steelman et al., 2004).

1.9.2 Kebolehpercayaan Sumber

Secara konseptual, kebolehpercayaan sumber (KBS) merujuk kepada kecenderungan mempercayai sepenuhnya tanpa keraguan (Ilgen et al., 1979; Steelman et al., 2004). KBS juga dikaitkan dengan kemampuan meningkatkan hubungan baik dan tidak mudah terpengaruh dengan emosi (Kane & Lawler, 1978). Secara operasional, KBS merujuk kepada pengetahuan tentang prestasi kerja, pendapat yang dihormati, dipercayai, berlaku adil ketika menilai dan diyakini (Steelman et al., 2004).

1.9.3 Kualiti Maklum balas

Secara konseptual, kualiti maklum balas (KMB) merujuk kepada kebergunaan maklum balas prestasi (Ilgen et al., 1979; Greller, 1980) serta diberikan secara telus, spesifik, mencukupi, tepat pada masanya, berjustifikasi dan berfokus tentang tingkah laku kerja (London, 1997; Steelman et al., 2004). Secara operasional, KMB merujuk kepada kebergunaan maklum balas prestasi, dihayati, berkualiti, bersifat membantu dan dianggap bermakna oleh PYD (Steelman et al., 2004).

1.9.4 Penyampaian Maklum balas

Secara konseptual, penyampaian maklum balas (PMB) merujuk kepada niat PP yang mempengaruhi tindak balas (Steelman et al., 2004) dan pertimbangan baik yang membolehkan PYD menerima maklum balas prestasi (Jawahar, 2010; Aguinis et al., 2011). Secara operasional, PMB merujuk kepada penyampaian yang suportif, mengambil kira perasaan, berhemah, layanan baik serta berupaya menyampaikan maklum balas prestasi (Steelman et al., 2004).

1.9.5 Maklum balas Membina

Secara konseptual, maklum balas membina (MBM) merujuk kepada maklum balas positif (Steelman et al., 2004; Jawahar, 2010) serta penghargaan yang meningkatkan

motivasi (Kluger & DeNisi, 1996). Secara operasional, MBM merujuk kepada kekerapan memberikan pujian, maklum balas positif, memberitahu prestasi kerja yang baik dan keikhlasan memberikan pujian (Steelman et al., 2004).

1.9.6 Maklum balas Tidak Membina

Secara konseptual, maklum balas tidak membina (MBTM) merujuk kepada maklumat berkaitan prestasi kerja yang kurang memberangsangkan, tidak mencapai jangkaan atau tidak menyelesaikan tugas tepat pada masanya (Kluger & DeNisi, 1996; Steelman et al., 2004). Secara operasional, MBTM ialah kekerapan pemakluman tentang prestasi kerja yang tidak menepati tempoh ditetapkan, tidak memenuhi standard, prestasi kerja menurun serta melakukan kesalahan di tempat kerja (Steelman et al., 2004).

1.9.7 Ketersediaan Sumber

Secara konseptual, ketersediaan sumber (KTS) merujuk kepada peluang mendapatkan maklum balas (Steelman et al., 2004) serta keberadaan PP apabila diperlukan oleh PYD (Hanser & Muchinsky, 1978). Secara operasional, KTS merujuk kepada kesediaan dan ketiadaan halangan memberikan maklum balas prestasi, galakan mendapatkan maklum balas prestasi, peluang berbincang secara berterusan dan tidak terhad untuk tempoh tertentu (Steelman et al., 2004).

1.9.8 Menggalakkan Pencarian Maklum balas

Secara konseptual, menggalakkan pencarian maklum balas (MPMB) ialah kesungguhan untuk mencapai sesuatu bagi menentukan ketepatan dan kecukupan tingkah laku (Meyer & Smith, 2000; Steelman et al., 2004). MPMB juga merujuk kepada usaha mendapatkan maklumat untuk menentukan kebenaran dan kecukupan tingkah laku (Ashford & Cummings, 1983). Secara operasional, MPMB merujuk kepada layanan baik terhadap maklum balas prestasi yang diminta secara terus, kesegeraan maklumat,

mewujudkan keselesaan dan galakan mendapatkan maklum balas prestasi dari masa ke masa bagi memperoleh kepastian tentang prestasi kerja (Steelman et al., 2004).

1.9.9 Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Secara konseptual, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (KSN) merujuk kepada pencapaian matlamat yang ditetapkan hasil daripada maklumat yang disampaikan (Taylor et al., 1984; Lam et al., 2002) serta kecenderungan memperbaiki tingkah laku, tanggungjawab dan keperluan untuk berubah (Linderbaum & Levy, 2010). Secara operasional, KSN merujuk kepada pengembangan kemahiran kerja, peningkatan prestasi dan rasa tanggungjawab, kemajuan kerjaya, pencapaian matlamat kerja serta memperbaiki kelemahan diri (Linderbaum & Levy, 2010). Di samping itu, KSN juga dikaitkan dengan kepercayaan terhadap kebergunaan maklum balas prestasi, kesediaan berubah, keterbukaan, pengurusan kesan tindakan, penerimaan pandangan dan pemerolehan input prestasi kerja (Linderbaum & Levy, 2010).

1.9.10 Komunikasi Berkesan

Secara konseptual, komunikasi berkesan (KOM) merujuk kepada transaksi idea, arahan atau panduan dalam bentuk kata-kata lisan atau bertulis yang disampaikan sehingga penerima mendapat mesej yang sama dan bertindak balas dengan cara yang diinginkan oleh penghantar (Argenti, 1998; Akam, 2011). Selain itu, KOM ialah proses perkongsian maklumat antara dua atau lebih entiti yang membolehkan penerima memahami maklumat atau idea dengan tepat tanpa sebarang makna diputarbelitkan (Spitzberg & Phelps, 1982). Secara operasionalnya, KOM merujuk kepada komunikasi di antara PP dan PYD yang bermanfaat, membantu, menguntungkan, memberikan kesan baik, berfaedah dan lancar. Pihak yang terlibat juga memperoleh perkara yang dikehendaki dan ingin dicapai,

mengetahui perkara yang berlaku serta berasa selesa sepanjang proses berkomunikasi (Spitzberg & Phelps, 1982).

1.10 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, pernyataan masalah, objektif, hipotesis dan persoalan kajian. Selain itu, turut dijelaskan adalah kerangka konseptual, signifikan kajian dan skop kajian. Akhir sekali, definisi konseptual dan operasional bagi setiap istilah utama yang digunakan dalam kajian ini turut dinyatakan. Dapatan daripada pelaksanaan kajian ini diharap dapat membolehkan pihak berkepentingan memahami secara lebih dekat perspektif PP dan PYD di SM tentang dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi serta peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana. Bab yang seterusnya memfokuskan kepada perbincangan tentang kajian literatur.

BAB 2

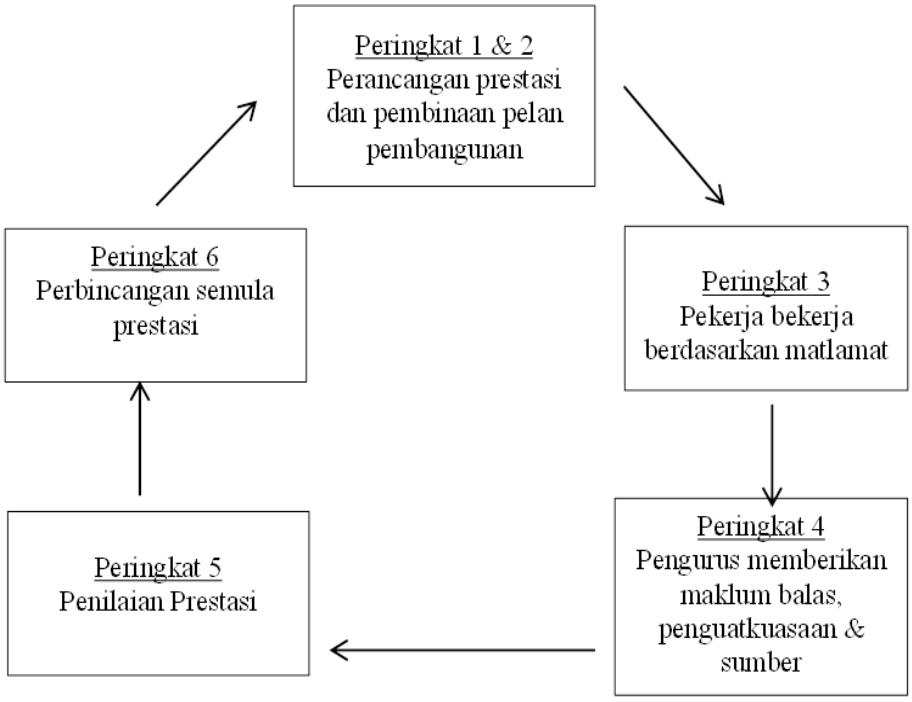
KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini memfokuskan perbincangan tentang kajian literatur untuk pemboleh ubah kajian iaitu dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Turut dibincangkan ialah sistem pengurusan dan penilaian prestasi, teori-teori asas kajian, kajian-kajian terdahulu di luar negara serta dalam negara diikuti pembentukan hipotesis kajian.

2.2 Sistem Pengurusan Prestasi dan Penilaian Prestasi

Bagi mengetahui secara jelas tentang maklum balas prestasi, dua aspek berikut iaitu (i) sistem pengurusan prestasi *(performance management systems)* dan (ii) penilaian prestasi *(performance appraisal)* perlu difahami terlebih dahulu. Sistem pengurusan prestasi merupakan proses mengenal pasti, mengukur, menganalisis, mengurus dan membangunkan prestasi sumber manusia dalam organisasi (Lussier & Hendon, 2017; Okoth & Florah, 2019). Dalam erti kata yang lebih ringkas, sistem pengurusan prestasi merupakan suatu analisis dan pengukuran yang dilaksanakan secara sistematik tentang prestasi pekerja dengan tujuan memperbaiki prestasi dari masa ke masa (Lussier & Hendon, 2017). Menurut Aguinis (2009), terdapat enam peringkat penting dalam sistem pengurusan prestasi seperti ditunjukkan dalam Rajah 2.1. Kesemua kitaran enam peringkat sistem pengurusan prestasi bersifat berulang dan tidak terhenti di satu peringkat sahaja.



Rajah 2.1: Sistem Pengurusan Prestasi
Sumber: Aguinis (2009)

Peringkat pertama dan kedua dalam proses pengurusan prestasi melibatkan perancangan prestasi secara kolaboratif dan penyediaan pelan pembangunan. Kedua-dua peringkat ini memerlukan pekerja dan majikan berbincang serta mencapai kesepakatan tentang perancangan yang telah dibuat dan bersetuju terhadap pengukuran yang digunakan bagi menilai hasil kerja akhir. Peringkat ketiga pula melibatkan pekerja diharapkan bekerja secara aktif untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Aguinis, 2009). Pada peringkat keempat, majikan berperanan dalam memantau prestasi pekerja dari masa ke masa serta perlu memberikan maklum balas terhadap prestasi semasa, meningkatkan penguatkuasaan sekiranya prestasi kurang memberangsangkan dan menyediakan sumber sebagai sokongan supaya pekerja meningkatkan prestasi kerja. Peringkat kelima dan keenam pula memerlukan majikan menilai dan mengadakan sesi perbincangan prestasi dengan pekerja

untuk membincangkan prestasi akhir pekerja dengan jujur, telus dan konkrit serta merancang tindakan penambahbaikan masa depan (Aguinis, 2009).

Sehubungan itu, berdasarkan Rajah 2.1 sistem pengurusan prestasi perlu dirancang secara teratur bagi membangunkan prestasi individu dan pasukan di samping mewujudkan budaya kerja berprestasi tinggi. Hal ini kerana sistem pengurusan prestasi yang baik membolehkan pekerja menyokong matlamat strategik yang ditetapkan seterusnya mengekalkan kelangsungan organisasi (DeNisi & Murphy, 2017; 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; He et al., 2020). Justeru, bagi memastikan sistem pengurusan prestasi diuruskan secara berkesan, pengurus harus memiliki kecekapan berkaitan prinsip asas pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, kepimpinan, pengawalan dan penilaian (Ahmad & Shamsuddin, 2011; DeNisi & Murphy, 2017).

Penilaian prestasi *(performance appraisal)* pula ditakrifkan sebagai proses mengukur serta menilai prestasi yang ditunjukkan oleh pekerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab untuk satu-satu tahun penilaian (Ahmad & Shamsuddin, 2011; Okoth & Florah, 2019). Penilaian prestasi juga dianggap sebagai proses yang kebiasaannya dilakukan oleh penyelia untuk membantu pekerja memahami peranan, objektif, harapan dan kejayaan prestasi serta mendorong mereka melaksanakan tugas dengan usaha yang terbaik (Snell & Bohlander, 2007; Pichler, 2019). Oleh itu, setiap penyelia bertanggungjawab sepenuhnya memberikan maklum balas prestasi dari masa ke masa bagi membantu pekerja mengatasi segala halangan yang boleh menyebabkan prestasi terganggu (Dessler, 2016).

2.3 Maklum balas Prestasi

Secara konsepnya, maklum balas prestasi ialah maklumat tepat tentang prestasi dan perkembangan pekerja yang diberikan oleh penyelia dari masa ke masa (DeNisi & Pritchard, 2006) dan maklumat yang memberikan gambaran menyeluruh tentang tingkah laku dan/atau prestasi masa lalu yang secara kebiasaannya bermatlamat untuk meningkatkan prestasi masa depan (Ilgen et al., 1979; Noe et al., 2016). Maklum balas prestasi juga dikaitkan dengan satu subset maklumat yang tersedia untuk individu di persekitaran tempat kerja yang menunjukkan sejauh mana individu mencapai pelbagai tujuan (Greller & Herold, 1975; Kluger & DeNisi, 1996). Maklum balas prestasi turut dirujuk sebagai suatu tahap yang membolehkan seseorang individu dalam sesuatu persekitaran organisasi bersedia untuk berkongsi dengan pemimpin dengan secara terbuka di samping keterbukaan pemimpin menerima maklumat yang dibekalkan oleh orang lain (Hersey et al., 1996). Maklum balas prestasi juga diertikan sebagai proses interaksi dinamik di antara sumber dan penerima yang menawarkan maklumat mengenai prestasi serta memerlukan penilaian kualiti tingkah laku prestasi (London, 2015).

Maklum balas prestasi juga merujuk kepada maklumat penting yang mempengaruhi prestasi dan tingkah laku individu (Jawahar, 2010). Selain itu, maklum balas prestasi turut dikaitkan dengan proses mengenal pasti, menilai dan membangunkan prestasi kerja supaya matlamat dan objektif organisasi dicapai di samping pada masa yang sama memberikan manfaat kepada pekerja dari segi pengiktirafan serta bimbingan kerjaya (Lansbury, 1988; Dessler, 2016). Maklum balas prestasi juga dikaitkan sebagai maklumat penilaian yang diberikan oleh seseorang berkaitan sesuatu prestasi (Hackman & Oldham, 1975; Carver & Scheier, 1981) dan biasanya diberikan setelah selesainya sesuatu tugas atau pekerjaan (Locke & Latham, 1990).

Walaupun maklum balas prestasi digunakan secara meluas dalam meningkatkan prestasi kerja, hasilnya adalah sangat berbeza mengikut mekanisme yang digunakan (secara lisan atau secara bertulis), diberikan secara individu atau berkumpulan dan jangka masa maklum balas diberikan iaitu lama masa yang diperlukan untuk memberikan atau menerima maklum balas (Prue & Fairbank, 1981). Secara kebiasaannya, pemberian maklum balas prestasi perlu selaras dengan objektif dan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi serta digunakan sebagai alat penentu ukur untuk pekerja memahami perkara yang diharapkan dan sejauh mana mereka dapat memenuhi sesuatu jangkaan (Muchinsky, 2012).

2.4 Kepentingan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Aktiviti memberikan maklum balas prestasi berpotensi mempengaruhi prestasi masa depan dan berperanan penting dalam pengembangan pekerjaan individu dan sikap terhadap organisasi (Kluger & DeNisi, 1996; Dessler, 2016). Maklum balas prestasi juga penting kepada individu dan organisasi kerana potensinya dalam mempengaruhi prestasi, sikap serta tingkah laku. Justeru, maklum balas prestasi diperlukan untuk membangunkan motivasi, potensi dan tingkah laku pekerja secara berterusan (Taylor et al., 1984; DeNisi & Murphy, 2017). Sebagai komponen penting dalam sistem pengurusan prestasi, maklum balas prestasi perlu diberikan tepat pada masanya, spesifik pada tingkah laku dan disampaikan oleh sumber yang boleh dipercayai (Taylor et al., 1984). Oleh itu, kekurangan maklum balas prestasi boleh menyebabkan kegelisahan dan penilaian prestasi yang tidak tepat (Steelman et al., 2004; Grubb, 2007).

Amalan memberikan maklum balas prestasi turut memberikan kesan interpersonal kepada penyampai dan penerima (Haines & St-Onge, 2012). Semasa berlangsungnya proses maklum balas prestasi, penyelia dan pekerja berpeluang untuk

saling bertukar maklumat dengan bebas, berbincang tentang kekuatan dan kelemahan serta meningkatkan semangat (Noe et al., 2016). Justeru, kedua-dua pihak perlu bersedia untuk saling mendengar antara satu sama lain (Mulder, 2013). Amalan memberikan maklum balas prestasi menjadi pendekatan yang semakin penting kepada organisasi yang berorientasikan kepada pengembangan kerjaya pekerja bagi memenuhi keperluan pemegang taruh. Dalam hal ini, maklum balas prestasi diperlukan bagi meningkatkan pembelajaran, motivasi dan prestasi (DuBrin, 2013; Dessler, 2016), mengurangkan ketidakpastian, memberikan maklumat penting tentang kemajuan matlamat, menegaskan semula kepercayaan individu terhadap prestasi dan peningkatan kompetensi (Ashford & Cummings, 1983; London & Smither, 2002).

Kejayaan sesuatu sistem penilaian prestasi bergantung kepada penerimaan pekerja terhadap proses memberikan maklum balas prestasi (Coens & Jenkins, 2000). Maklum balas prestasi berfungsi sebagai laporan tepat yang menggambarkan sejauh mana adil dan telusnya pelaksanaan penilaian prestasi (Ishak, 2021). Maklum balas prestasi yang diberikan dengan 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 maklum balas prestasi diberikan secara tidak tepat dan tidak adil, ini pastinya menyebabkan berlakunya perubahan tingkah laku negatif seperti kurangnya kerjasama, kurang disiplin kerja, persaingan tidak sihat, kurang fokus pada keutamaan sekali gus menyebabkan penilaian prestasi tidak disukai, tidak dipeduli dan mengalami kegagalan (Costello, 1994).

Maklum balas prestasi juga penting bagi mengubah tingkah laku kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi pekerja (Bernardin & Beatty, 1984; DeNisi & Murphy, 2017). Maklum balas prestasi perlu diberikan dengan sikap yang positif supaya

memberikan kesan kepada prestasi masa depan pekerja di samping membolehkan sesuatu masalah dibincangkan dengan baik dan mencapai kata sepakat (Caruth & John, 2008). Sesebuah organisasi yang melaksanakan amalan memberikan maklum balas prestasi secara konsisten dapat memberikan peluang kepada pekerja menilai tahap kompetensi secara kendiri (Raemdonck & Strijbos, 2013). Situasi ini menggalakkan penerapan nilai identiti yang positif kerana secara tidak langsung pekerja dapat membangunkan dan meningkatkan kesedaran kendiri serta mendorong diri untuk lebih komited dan bermotivasi (Hodgkinson, 2013; Dessler, 2016). Apabila amalan memberikan maklum balas prestasi dilaksanakan secara berkesan, ini dapat membantu meningkatkan prestasi semasa di samping menggalakkan perkembangan positif dari segi profesionalisme dan peribadi pekerja (Nowack, 1993; DeNisi & Murphy, 2017).

Amalan memberikan maklum balas prestasi juga merupakan mekanisme yang penting bagi membantu pekerja mengenal pasti kekuatan dan kelemahan (Mulder & Ellinger, 2013). Maklum balas prestasi bermanfaat dalam banyak aspek kerana apabila diberikan pada masa yang sesuai dengan mesej membina dan tepat, tindakan tersebut akan menghasilkan impak yang positif dalam hubungan intrapersonal dan interpersonal seperti pembentukan identiti, hubungan dan perpaduan kumpulan (Fletcher, 1997). Justeru, amalan memberikan maklum balas prestasi dipercayai mempunyai kesan secara langsung kerana pengaruh intrapersonal dan interpersonal yang terbina dilihat sebagai matlamat utama yang diperlukan oleh setiap organisasi (Raemdonck & Strijbos, 2013). Menurut Walumbwa et al. (2011), maklum balas prestasi memberikan kesan yang mendalam tentang bagaimana pekerja merasakan nilai-nilai intrinsik yang terhasil daripada proses maklum balas prestasi.

Amalan memberikan maklum balas prestasi turut penting bagi meningkatkan produktiviti dan keberkesanan individu dan organisasi (Larson, 1984; Harackiewicz & Larson, 1986). Dari segi perspektif individu, maklum balas prestasi berfungsi bagi memenuhi keperluan individu tentang sejauh mana matlamat peribadi telah dipenuhi di samping bertindak sebagai alat untuk perbandingan sosial dan penilaian relatif (Harackiewicz & Larson, 1986). Dari segi perspektif organisasi, maklum balas prestasi berfungsi mengekalkan dan mengarahkan tingkah laku pekerja supaya sentiasa terarah kepada pencapaian matlamat dan mengekalkan tahap usaha yang tinggi bagi mencapai objektif yang ditetapkan (Larson, 1984). Amalan memberikan maklum balas prestasi juga dikaitkan sebagai platform yang membolehkan pengurus dan pekerja berinteraksi secara bebas dan berkongsi maklumat tentang prestasi kerja (Van der Rijt et al., 2012). Proses interaksi dan perkongsian maklumat tersebut memerlukan kedua-dua pihak saling memahami dan mengambil tindakan sewajarnya bagi tujuan penambahbaikan kualiti kerja (Van der Rijt et al., 2012; Mulder & Ellinger, 2013).

Selain itu, amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan elemen penting kepada prestasi dan peningkatan motivasi pekerja (Greller & Herold, 1975). Dalam hal ini, menurut Larson (1984), dua fungsi maklum balas prestasi ialah memotivasikan pekerja sambil mengekalkan tingkah laku untuk mencapai matlamat organisasi dan memberi kepuasan kepada pekerja tentang maklumat sejauh mana matlamat telah dipenuhi. Maklum balas prestasi juga dianggap sebagai komponen penting dalam motivasi yang berasaskan matlamat (Vroom, 1964). Pekerja memantau kemajuan mereka ke arah pencapaian matlamat dan seterusnya membuat penyesuaian kognitif atau tingkah laku berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan (Vroom, 1964; Biddle & Fisher, 1987). Amalan memberikan maklum balas prestasi turut penting kepada pekerja bagi membolehkan

mereka menerokai, mempromosi peluang pengembangan kerjaya dan menghargai sumbangan kepada organisasi (London et al., 1999; Mulder, 2013). Pekerja dikatakan lebih sukarela melaksanakan pekerjaan apabila merasakan adanya sokongan daripada pihak organisasi yang memberikan maklum balas prestasi secara berterusan (Birdi et al., 1997). Selain itu, penyelia turut mendapat manfaat kerana menerima input yang bernas mengenai cara meningkatkan gaya kepemimpinan serta pengoperasian organisasi sekali gus memperkukuh hubungan di antara penyelia dan pekerja (Longenecker, 1997).

Amalan memberikan maklum balas prestasi juga menyediakan peluang kepada penyelia dan pekerja berkomunikasi secara lebih terbuka (Mulder, 2013). Maklum balas prestasi yang dilaksanakan melalui komunikasi yang berkesan dapat menggalakkan pemupukan budaya organisasi yang sihat kerana wujudnya persekitaran kerja yang membolehkan pekerja berkomunikasi dengan penyelia tanpa sekatan (Van der Rijt et al., 2012; Jääskeläinen & Laihonen, 2013). Sesebuah organisasi yang berkesan sepatutnya sentiasa menggalakkan interaksi sosial yang sihat dan komunikasi yang berkesan (Gehman et al., 2013). Interaksi sosial dan komunikasi yang baik akan mempengaruhi pekerja untuk menerima maklum balas prestasi dan sekiranya dapat dilaksanakan, ini pastinya memudahkan penyelia mempengaruhi tindak balas dan tindakan pekerja (Schneider et al., 2013).

Kewujudan amalan memberikan maklum balas prestasi dalam organisasi memberikan kesan yang positif kepada identiti individu bagi menentukan keperluan latihan dan pembangunan (Van der Rijt et al., 2012; Anitha, 2014). Pekerja dapat membetulkan kekurangan yang sedia ada dan seterusnya melaksanakan tugasan yang lebih mencabar apabila maklum balas prestasi diberikan (DuBrin, 2013; Noe et al., 2016). Salah satu objektif utama amalan memberikan maklum balas prestasi ialah

mengenal pasti dan berbincang dengan pekerja tentang keperluan latihan dan pembangunan yang diperlukan (He & Brown, 2013). Oleh itu, dengan adanya amalan memberikan maklum balas prestasi, ini memberikan peluang kepada pekerja membuat keputusan mengenai bantuan yang diperlukan bagi meningkatkan tahap kecekapan (Murphy & Cleveland, 1995; DeNisi & Murphy, 2017).

Kesimpulannya, amalan memberikan maklum balas prestasi mempunyai kesan positif terhadap produktiviti dan memberikan impak yang besar kepada prestasi masa depan pekerja dan organisasi. Amalan tersebut menyediakan satu kerangka kerja yang memupuk ahli dalam organisasi untuk mempunyai kesedaran diri, membangunkan kapasiti kendiri dan mewujudkan keperluan untuk mengembangkan potensi ke tahap yang maksimum. Di samping itu, amalan memberikan maklum balas prestasi juga menyediakan peluang pembelajaran sepanjang hayat kerana membolehkan pekerja mengambil inisiatif untuk memperoleh kemahiran dan memanfaatkan latihan yang dirancang.

2.5 Dimensi Maklum balas Prestasi

Pelaksanaan aktiviti memberikan maklum balas prestasi dalam persekitaran tempat kerja dilihat berdasarkan tujuh dimensi persekitaran maklum balas iaitu (i) kebolehpercayaan sumber, (ii) kualiti maklum balas, (iii) penyampaian maklum balas, (iv) maklum balas membina, (v) maklum balas tidak membina, (vi) ketersediaan sumber dan (vii) menggalakkan pencarian maklum balas (Steelman et al., 2004). Ketujuh-tujuh dimensi tersebut merupakan indikator yang digunakan untuk menganalisis kewujudan persekitaran organisasi yang menyokong proses interaksi memberikan maklum balas prestasi di samping mengukur ciri-ciri di tempat kerja yang menggalakkan pekerja memperoleh maklum balas prestasi secara aktif (Steelman & Rutkowski, 2004). Selain itu,

dimensi tersebut turut digunakan bagi mengukur sejauh mana organisasi menggalakkan penggunaan maklum balas prestasi semasa penilaian prestasi rasmi tahunan dan interaksi harian tidak rasmi (Norris-Watts & Levy, 2004; Steelman et al., 2004).

Dimensi kebolehpercayaan sumber dikaitkan dengan kebolehpercayaan dan kepakaran dimiliki oleh PP yang dilihat oleh PYD (Bozer et al., 2013). Kebolehpercayaan dan kepakaran PP berkait rapat dengan keberkesanan bimbingan yang diberikan (Boyce et al., 2010). Hal ini kerana PYD akan bertindak balas secara positif terhadap maklum balas diberikan oleh PP yang dipercayai dan berkepakaran (Fedor et al., 1989). Oleh itu, bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi tercapai, PP seharusnya mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja PYD, pengetahuan tentang prestasi kerja sebenar PYD dan berkeupayaan menilai dengan tepat prestasi kerja.

Dimensi kualiti maklum balas dikaitkan dengan maklum balas yang tepat, mengkhusus, membantu dan membina (Steelman et al., 2004). Elemen ketepatan, ketekalan dan kebergunaan maklum balas prestasi diperlukan bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (Hanser & Muchinsky, 1978; Herold et al., 1987). Justeru, maklum balas yang berkualiti perlu konsisten pada setiap masa, spesifik dan diterima oleh PYD (Greller, 1980; London, 1997). Hal ini disebabkan oleh nilai kualiti maklum balas adalah bergantung kepada sudut pandangan PYD yang akan menentukan sama ada mereka menerima dan bersedia untuk bertindak balas terhadap maklum balas prestasi yang diberikan.

Menyentuh tentang dimensi penyampaian maklum balas, walaupun wujud pelbagai platform yang boleh digunakan untuk menyampaikan maklum balas prestasi, perkara yang mustahak ialah PP perlu berkemampuan menyampaikan maklum balas prestasi secara berhemah dan bijaksana (Steelman et al., 2004) sama ada maklum balas prestasi tersebut

berbentuk positif ataupun negatif (Steelman & Rutkowski, 2004). Oleh itu, bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, PP perlu mengetahui niat, sikap dan proses penyampaian yang bersesuaian bagi mencapai objektif yang ditetapkan.

Dimensi maklum balas membina dikaitkan dengan kekerapan maklum balas positif seperti pujian ataupun pengiktirafan untuk sesuatu hasil kerja yang dilaksanakan (Dorfman et al., 1986; Steelman et al., 2004). Maklum balas positif diperlukan bagi membolehkan PYD mengetahui tahap pencapaian dan kualiti tingkah laku dalam mencapai sesuatu matlamat (Larson, 1984). PYD yang memperoleh maklum balas membina dijangka lebih bermotivasi mencapai matlamat kerjaya (Lowry, 1994), terdorong melipatgandakan usaha (Bandura, 1986) serta mengukuhkan tingkah laku baik (Kluger & Denisi, 1996).

Dimensi maklum balas tidak membina dihubungkaitkan dengan kekerapan maklum balas negatif seperti teguran atau kritikan berkaitan prestasi kerja (Greller & Parsons, 1992; Steelman et al., 2004). Maklum balas tidak membina diperlukan bagi membolehkan PYD mengambil tindakan pembetulan untuk menambah baik prestasi kerja (Heneman & Werner, 2005; Glassman, 2010). Oleh yang demikian, kaedah maklum balas tidak membina dikomunikasikan mempengaruhi tafsiran dan tindak balas PYD (Dorfman et al., 1986) kerana maklum balas tidak membina yang disampaikan dengan kaedah yang salah dijangka memberikan kesan yang negatif (Hobfoll & Shirom, 1993; Lam et al., 2002).

Dimensi ketersediaan sumber dikaitkan dengan kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi pada bila-bila masa (Steelman et al., 2004). Ketersediaan sumber juga berkait rapat dengan kebolehan mengurus bebanan kerja dan masa bagi membolehkan maklum balas prestasi diberikan secara formal, tidak formal atau gabungan kedua-duanya (Steelman et al., 2004). Sehubungan itu, bagi memastikan keberkesanan amalan

memberikan maklum balas prestasi, PP seharusnya sentiasa dapat didekati dan dirasai kehadirannya bagi menyelesaikan ketidakpastian PYD (Kluger & DeNisi, 1996; DeRue & Wellman, 2009).

Akhir sekali, dimensi menggalakkan pencarian maklum balas ialah galakan mendapatkan maklumat secara berterusan bagi memperoleh kepastian tentang prestasi kerja yang boleh berlaku pada bila-bila masa dan diberikan secara segera (Steelman et al., 2004). PP seharusnya menggalakkan PYD untuk bertingkah laku sebagai pencari maklum balas yang aktif di tempat kerja (Meyer & Smith, 2000; Chen et al., 2007). Menurut Ashford dan Cummings (1983), PYD merupakan pencari maklumat yang sentiasa mempunyai keinginan untuk mendapatkan maklum balas prestasi. Namun, disebabkan oleh rasa ego, malu serta atas beberapa sebab lain mereka enggan berbuat demikian (Levy et al., 1995).

2.6 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Kebolehpercayaan sumber dipercayai dapat membantu PYD menentukan pilihan terbaik bagi tujuan pembangunan dan kerjaya (Steelman et al., 2004; Linderbaum & Levy, 2010). Hal ini kerana dengan adanya PP yang boleh dipercayai, berpengetahuan dan berkepakaran tentang prestasi kerja PYD, kelebihan sedemikian dapat membantu PYD meningkatkan prestasi dengan lebih cepat, mudah menyesuaikan diri, mengemukakan idea inovatif serta bekerja dengan lebih baik sama ada secara individu atau berkumpulan (Linderbaum & Levy, 2010). Kebolehpercayaan yang tinggi terhadap kepakaran PP secara tidak langsung dapat meyakinkan PYD untuk memperbaiki tingkah laku, meningkatkan rasa tanggungjawab dan menyedari keperluan untuk berubah sekali gus mengekalkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

PYD akan menunjukkan kegigihan untuk meningkatkan prestasi sekiranya PP berupaya memastikan kualiti sesuatu maklum balas (Taylor et al., 1984; Lam et al., 2002). Sehubungan itu, Russel dan Goode (1988) menegaskan maklumat perlu spesifik kepada keadaan, mempunyai mesej yang jelas dan tidak berlebihan. Hal ini kerana PYD hanya akan bertindak balas secara positif sekiranya maklumat yang diberikan objektif, berfakta, bukan berbentuk menghakimi dan deskriptif. Oleh yang demikian, maklum balas prestasi yang hendak diberikan perlu mengandungi data dan bukti yang tidak dapat disangkal bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Keupayaan penyampaian maklum balas dipercayai berkait rapat dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi terutamanya dalam usaha meningkatkan produktiviti (Steelman & Rutkowski, 2004; Linderbaum & Levy, 2010). Hal yang sama juga ditekankan oleh Taylor et al. (1984) iaitu produktiviti individu dan organisasi meningkat apabila PP menyampaikan maklum balas prestasi secara berhemah dengan memahami niat, sikap dan proses penyampaian yang sesuai ketika berbincang dengan PYD. Justeru, penyampaian maklum balas seharusnya sentiasa fokus iaitu memberikan tumpuan kepada tingkah laku yang nyata dan bukan hanya seperti yang dibayangkan atau didengar daripada pihak lain yang kadangkalanya kurang tepat.

Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi turut dikaitkan dengan pemberian maklum balas membina dan maklum balas tidak membina (Steelman et al., 2004). Dalam hal ini, Daniels dan Daniels (2004) menegaskan bahawa maklum balas prestasi yang menitikberatkan pujian atau penghargaan membolehkan PYD mengetahui secara jelas tahap pencapaian matlamat serta sasaran yang telah dicapai sekali gus memberikan perangsang supaya mengekalkan prestasi kerja yang baik. Berkaitan pentingnya maklum balas tidak membina, Linderbaum dan Levy (2010) serta Pulakos et al.

(2015) telah menegaskan bahawa pemberian maklum balas tidak membina diperlukan bagi membantu PYD untuk mengambil tindakan segera dan tepat bagi memperbaiki kelemahan atau kekurangan prestasi kerja yang telah dikesan (Linderbaum & Levy, 2010; Pulakos et al., 2015). Oleh itu, bagi memastikan tercapainya keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, kemahiran PP dalam memberikan pujian, penghargaan, kritikan ataupun ulasan berbentuk negatif hendaklah dipertingkatkan.

Seterusnya, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi turut berkait rapat dengan kesediaan PP melaksanakan tanggungjawab sebagai penyelia yang berkesan (Fisher et al., 1991; Linderbaum & Levy, 2010). Kesediaan PP dapat dilihat apabila mereka menunjukkan kesungguhan membimbing, mudah didekati dan memastikan keberadaan diri dapat dirasai oleh PYD seterusnya berpotensi menjadikan PYD lebih bersemangat (Lam et al., 2002; Kikoski & Kikoski, 2004). Prestasi PYD juga lebih positif apabila mendapat maklum balas prestasi secara segera serta berterusan (Kuvaas, 2006; Caruth & John, 2008). Justeru, ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi menjadikan jumlah maklum balas yang diberikan lebih realistik berbanding maklum balas yang ditangguhkan. Tindakan sedemikian juga sangat penting bagi memastikan adanya penyelarasan antara tindakan, objektif dan strategi serta berbentuk konstruktif terhadap tingkah laku yang boleh diubah.

Galakan kepada PYD supaya mendapatkan maklum balas mempunyai kesan yang penting bagi merealisasikan amalan memberikan maklum balas prestasi yang berkesan (Steelman et al., 2004; Linderbaum & Levy, 2010). Tindakan tersebut menjadikan PYD lebih reflektif dalam merancang tindakan dari segi penetapan sasaran, aktiviti, tanggung jawab dan lain-lain (Meyer, 1991) selain secara tidak langsung membuktikan tahap kepekaan PP terhadap keperluan PYD (Dorfman et al., 1986; Ock & Oswald, 2015).

Dalam hal ini, galakan mendapatkan maklum balas boleh dilakukan secara tidak formal dan berbentuk interaksi harian bagi mewujudkan hubungan yang lebih baik di antara PP dan PYD (London & Smither, 2002; Pulakos et al., 2015). Secara ringkasnya, hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi tidak harus dipandang mudah oleh setiap pengurus. Hal ini adalah kerana kedua-dua aspek ini dipercayai berperanan penting dalam mengekalkan dan meningkatkan prestasi serta kepuasan kerja.

2.7 Kajian-Kajian Terdahulu Berkaitan Maklum balas Prestasi

Subseksyen ini membincangkan tentang kajian-kajian di luar negara berkaitan maklum balas prestasi. Menurut kajian oleh Pichler et al. (2018) tentang kekerapan maklum balas dan reaksi terhadap penilaian prestasi, kekerapan maklum balas yang diterima oleh pekerja memberikan kesan kepada keberkesanan aktiviti penilaian prestasi. Selain itu, maklum balas prestasi yang diberikan oleh penyelia juga akan berkesan apabila pekerja mengetahui dengan jelas standard prestasi yang digunakan untuk menilai prestasi (Pichler et al., 2018). Hal yang sama juga ditekankan dalam kajian oleh Michelle et al. (2016) dalam kajian mereka terhadap tindakan pengurus memberikan maklum balas negatif iaitu pengurus dan pekerja perlu berbincang dan bersetuju terlebih dahulu tentang sasaran kerja yang ingin dicapai dan instrumen penilaian yang digunakan sebelum maklum balas prestasi diberikan.

Di samping itu, kajian oleh Peng dan Lin (2016) terhadap 258 penyelia dalam pelbagai organisasi di Taiwan mendapati pentingnya persekitaran maklum balas prestasi dalam mempromosikan hubungan interpersonal yang baik di antara penyelia dan pekerja, mengurangkan tingkah laku penyelewengan, meningkatkan prestasi pekerja dan meningkatkan prestasi operasi organisasi secara keseluruhan. Dapatan daripada kajian ini

menunjukkan bahawa maklum balas prestasi merupakan nadi kepada kepelbagaian fungsi kerja disebabkan kebolehgunaannya untuk membimbing, memotivasi dan memberikan ganjaran kepada tingkah laku pekerja. Selari dengan kajian oleh Peng dan Lin (2016), Murphy et al. (2018) menegaskan maklum balas prestasi yang telus dan jelas diperlukan bagi memastikan kepelbagaian fungsi kerja yang dihasratkan dapat dicapai secara konsisten serta mengikut standard yang ditetapkan. Oleh itu, kajian-kajian ini membuktikan penyelia seharusnya memberikan maklum balas prestasi yang menjurus kepada perkembangan prestasi sebenar dan sentiasa bertindak proaktif dalam merancang, mempromosi serta memantapkan sistem penilaian prestasi yang diamalkan.

Kajian oleh Dahling et al. (2015) terhadap 147 orang pekerja berkaitan korelasi dan kesan orientasi maklum balas dalam organisasi mendapati maklum balas prestasi merupakan konstruk yang penting serta berpotensi mempengaruhi proses pengurusan prestasi. Dapatan kajian ini turut selari dengan kajian oleh Adler et al. (2016) yang menekankan tentang kepentingan maklum balas prestasi sebagai sebahagian daripada matlamat utama dalam penilaian prestasi iaitu meningkatkan produktiviti dan motivasi pekerja ke tahap yang lebih baik. Dapatan daripada kedua-dua kajian tersebut menunjukkan terdapat keperluan agar penyelia sentiasa berusaha supaya mereka dapat diakses, mendorong tingkah laku pencarian maklum balas serta berusaha secara konsisten memberikan maklum balas, bijaksana serta berkualiti tinggi kepada pekerja.

Kajian oleh Eun et al. (2015) terhadap 202 orang pekerja di Korea Selatan berkaitan hubungan di antara tingkah laku pencarian maklum balas mendapati sekiranya penyelia ingin mendorong pekerja mencapai matlamat kerja dan tahap prestasi yang diinginkan, penyelia seharusnya memberikan lebih perhatian kepada pemberian maklum balas berkualiti tinggi serta membina kepercayaan pekerja. Dapatan ini diperkukuh dengan

kajian oleh Pulakos et al. (2015) yang menegaskan pentingnya penyelia menambah baik sistem pengurusan prestasi yang sedia ada melalui penekanan terhadap aspek memberikan maklumat prestasi yang berpotensi meningkatkan pencapaian dan penglibatan pekerja. Dari segi implikasinya kepada realiti sebenar amalan memberikan maklum balas prestasi, dapatan kajian tersebut membuktikan pentingnya penyelia meningkatkan inisiatif dalam menawarkan maklum balas prestasi dan tidak hanya memberikan maklum balas prestasi apabila diminta.

Kajian oleh Chandrasekar (2011) terhadap persekitaran tempat kerja dan kesannya kepada prestasi organisasi dalam sektor awam di Nigeria mendapati potensi pekerja terbazir disebabkan kegagalan organisasi memberikan maklum balas prestasi secara konsisten. Hal yang sama juga ditegaskan oleh Selden dan Sowa (2011) dalam kajian berkaitan aspek pengurusan prestasi melibatkan organisasi bukan berasaskan keuntungan. Menurut mereka, permasalahan yang sering dikaitkan dengan pengurusan prestasi secara kebiasaannya adalah berkait rapat dengan kurangnya keseriusan pihak pengurusan melaksanakan setiap proses penting dalam pengurusan prestasi dengan baik dan ini termasuklah aspek yang melibatkan kepentingan maklum balas prestasi. Selain itu, kajian oleh Poon (2004) tentang kesan politik penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja dan niat berhenti kerja, penilaian prestasi yang tidak dijustifikasikan dengan sebarang penjelasan yang tepat merupakan satu bentuk kawalan dan hukuman. Justeru, penyelia perlu bertanggungjawab memastikan pekerja diberikan peluang memberikan penjelasan yang sewajarnya terlebih dahulu dan peluang memperbaiki prestasi sebelum sebarang tindakan yang lebih tegas dilakukan. Golongan pekerja juga hendaklah diberikan ruang memberikan penjelasan dan membela diri bagi mengelakkan timbulnya ketidakpuasan hati.

Di Malaysia, kajian oleh Ishak (2021) tentang hubungan di antara ciri-ciri penilaian prestasi, keberkesanan penilaian pretasi dan keadilan penilaian sebagai pemboleh ubah perantara mendapati terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara maklum balas penilaian dengan keberkesanan penilaian prestasi. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa maklum balas penilaian berperanan dalam mempengaruhi keberkesanan aktiviti penilaian prestasi yang dilaksanakan. Hal ini kerana amalan memberikan maklum balas penilaian membuka peluang dan ruang kepada PP dan PYD untuk berbincang bagi meningkatkan kompetensi, kepuasan dan motivasi.

Kajian oleh Yazid et al. (2017) tentang kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi dan kesannya terhadap prestasi pekerja dalam organisasi memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya penilaian prestasi dilaksanakan secara telus, adil dan dilaksanakan secara berprinsip. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa satu perkara iaitu memastikan penilaian prestasi dilaksanakan secara telus, adil dan berprinsip. Oleh itu, amalan memberikan maklum balas prestasi perlu diberikan perhatian yang sewajarnya. Hal ini kerana antara punca yang menyebabkan berlakunya konflik dan penentangan terhadap penilaian prestasi adalah ketidaktelusan PP memberikan maklum balas prestasi. Situasi bertambah kritikal apabila terdapat PP yang tidak mempraktikkan amalan tersebut sehingga menyebabkan PYD membuat kesimpulan penilaian prestasi yang dilaksanakan adalah tidak telus, tidak adil, tidak terancang dan dilaksanakan tanpa mengikut prosedur operasi standard yang ditetapkan.

Selain itu, melalui kajian oleh Xervaser et al. (2016) berkaitan persepsi penerimaan keadilan dan sistem penilaian prestasi dan prestasi kerja di sebuah syarikat minyak dan gas, pekerja mengambil berat aspek penilaian yang dilaksanakan oleh penyelia kerana dapatan penilaian penyelia akan mempengaruhi perkembangan kerjaya.Walaupun kajian ini tidak

mengkhususkan perbincangan secara langsung kepada amalan memberikan maklum balas prestasi, peranan dan fungsi maklum balas prestasi sememangnya penting. Pekerja hanya akan mengambil berat tentang penilaian prestasi dan dapatannya jika penyelia mempraktikkan amalan memberikan maklum balas prestasi secara berterusan dan berkesan.

Kajian oleh Salim et al. (2015) berkaitan peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi di jabatan kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor mendapati komunikasi dan penyertaan (dalam bentuk kesediaan majikan menyebar luas maklumat tentang sistem ganjaran dan menggalakkan penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan) memainkan peranan penting sebagai pemboleh ubah peramal komitmen pekerja kepada organisasi. Isu berkaitan ganjaran dan menggalakkan penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan sebenarnya perlu dilihat secara lebih mendalam. Sesuatu ganjaran yang hendak diberikan sepatutnya berlandaskan kepada justifikasi yang jelas supaya tiada pihak merasakan berlakunya ketidakadilan. Justeru, penyelia perlu memberikan maklum balas prestasi yang berkesan kepada pekerja supaya setiap ganjaran yang diberikan dapat memberikan impak kepada peningkatan kemahiran, pengetahuan, kecekapan dan komitmen.

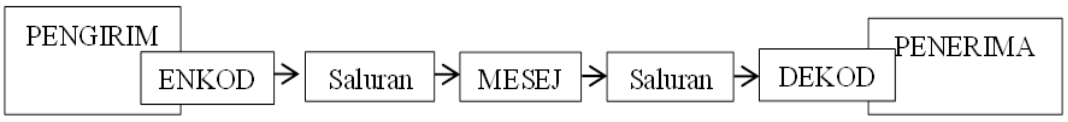
Berdasarkan kajian oleh Ambotang dan Andin (2014) berkaitan persepsi guru sekolah menengah teknik di Sabah terhadap penilaian prestasi serta tahap komitmen dan motivasi kerja, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara persepsi terhadap penilaian prestasi dengan komitmen dan motivasi guru. Namun begitu, perbincangan dapatan kajian tersebut menjelaskan responden berasa penilaian prestasi yang diberikan adalah kurang setimpal dengan usaha yang mereka berikan. Oleh yang demikian, amalan memberikan maklum balas prestasi diperlukan bagi menjelaskan dengan

tepat, telus dan berbukti agar masalah yang serupa tidak berulang dan pada masa yang sama dapat meningkatkan komitmen dan motivasi pekerja secara lebih berkesan.

Kajian oleh Yusof (2014) berkaitan ciri-ciri yang perlu ada pada pendekatan penilaian prestasi maklum balas 360 darjah daripada perspektif Islam mendapati setiap PP perlu memiliki ciri-ciri seperti berakhlak, berlaku adil dan sentiasa ikhlas dalam melaksanakan penilaian prestasi. Secara ironinya, PP seharusnya mengamalkan sepenuhnya amalan tersebut dengan penuh rasa tanggungjawab, mengamalkan sikap bekerjasama, berihsan, amanah, terbuka, mementingkan keutamaan, adil dan sentiasa bermuhasabah ketika memberikan maklum balas prestasi sebelum meletakkan sebarang skor atau markah prestasi demi memperoleh keredhaan Tuhan. PP yang memberikan maklum balas prestasi berlandaskan pendekatan keagamaan sepatutnya mampu menghindarkan diri daripada melakukan eksploitasi, manipulasi dan mempolitikkan fakta, menyalahgunakan kuasa serta bertindak untuk kepentingan diri sendiri.

2.8 Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan proses mengekspresikan diri dengan cara yang mudah difahami sama ada melalui ucapan, isyarat atau tulisan (Theodorson & Theodorson, 1969). Seperti ditunjukkan pada Rajah 2.2, menurut Adler dan Towne (1978), komunikasi ialah proses yang melibatkan sekurang-kurangnya dua individu yang bermula apabila seseorang ingin berkomunikasi dengan seseorang yang lain.



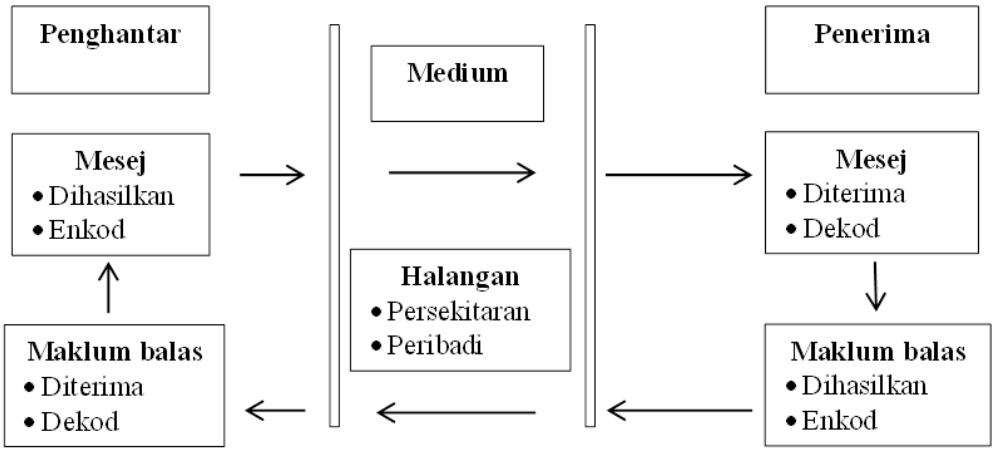
Rajah 2.2: Model Komunikasi Adler dan Towne
Sumber: Adler dan Towne (1978)

Komunikasi dilihat sebagai imej mental (idea, fikiran, gambar dan emosi) dalam diri seseorang yang ingin menyampaikan imej tersebut kepada orang lain. Individu yang mahu berkomunikasi (pengirim) akan memindahkan imej mental yang diterjemahkan atau ditukarkan ke dalam bentuk simbol (kata-kata, gambar, bunyi atau maklumat deria) yang boleh difahami oleh penerima. Proses penterjemahan imej kepada simbol ini dikenali sebagai proses pengekodan. Setelah mesej dienkod, fasa seterusnya ialah penghantaran atau penyampaian mesej kepada penerima yang dilakukan dengan pelbagai cara seperti interaksi verbal bersemuka, melalui telefon, bahan bercetak (contohnya surat, surat khabar) atau media visual (televisyen, gambar). Saluran komunikasi yang biasa digunakan adalah dalam bentuk lisan, tulisan dan media sosial. Saluran penghantaran lain termasuklah sentuhan, isyarat, pakaian dan jarak fizikal di antara pengirim dan penerima.

Apabila mesej telah diterima oleh penerima, proses penyahkodan berlaku. Sama seperti pengirim yang mesti mengekod mesej sebagai persediaan untuk penghantaran melalui saluran komunikasi, penerima juga mesti merasakan dan mentafsirkan simbol dan kemudian menyahkodkan maklumat kembali menjadi gambar, emosi dan pemikiran yang diterima akal pada mereka. Apabila mesej didekodkan tepat seperti yang diinginkan oleh pengirim, imej yang diterima oleh penerima dan imej yang dihantar oleh pengirim adalah sepadan, maka komunikasi akan berlaku. Semua elemen dalam proses komunikasi menentukan kualiti komunikasi dan sekiranya berlaku masalah walaupun hanya pada salah satu elemen, ini pastinya akan mengurangkan keberkesanan komunikasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2003), seperti ditunjukkan pada Rajah 2.3, dua unsur penting dalam setiap proses komunikasi iaitu penghantar dan penerima. Proses komunikasi bermula apabila penghantar menggunakan kata-kata dan simbol untuk menyampaikan maklumat dalam bentuk mesej kepada penerima. Penghantar akan

mengekod idea dengan memilih perkataan, simbol atau gerak isyarat yang digunakan untuk menyampaikan mesej. Mesej merupakan hasil daripada proses pengekodan yang berbentuk lisan, bukan lisan atau secara bertulis. Penerima mesej akan mendekod mesej yang diterima kepada maklumat yang bermakna.



Rajah 2.3: Model Komunikasi McShane dan Von Glinow
Sumber: McShane dan Von Glinow (2003)

Penyahkodan mesej yang tepat oleh penerima adalah penting semasa proses berkomunikasi. Semakin tepat sesuatu mesej didekodkan oleh penghantar, keberkesanan komunikasi turut meningkat. Namun begitu, terdapat halangan persekitaran dan peribadi (contohnya perbezaan persepsi, halangan bahasa, gangguan, emosi, sikap) yang berkemungkinan menyebabkan gangguan atau halangan kepada proses komunikasi. Selepas penerima mendekod mesej, maklum balas akan berlaku apabila penerima bertindak balas kepada mesej penghantar dan mengembalikan semula mesej tersebut kepada penghantar. Maklum balas yang diberikan oleh penerima membolehkan penghantar menentukan sama ada mesej itu telah diterima dan difahami. Maklum balas merupakan elemen penting dalam proses komunikasi yang membolehkan maklumat dikongsi di antara penerima dan penghantar dalam komunikasi dua hala.

2.9 Komunikasi Berkesan

Menurut Spitzberg dan Phelps (1982), komunikasi berkesan merujuk kepada maklumat yang dikongsi disampaikan tanpa sebarang makna diputarbelitkan atau diubah. Ini menjadikan maklumat tersebut disampaikan dengan lancar, diterima dengan baik, dianggap bermanfaat dan bersifat membantu. Selain itu, pihak yang terlibat dalam proses komunikasi mengetahui setiap perkara yang berlaku dan perkara diingini (Spitzberg & Phelps, 1982). Menurut Linton et al. (2016), komunikasi berkesan bukan hanya sekadar menyampaikan sesuatu mesej kerana perlu mengambil kira sejauh mana penerima memahami dan bertindak balas terhadap mesej yang disampaikan. Argenti (1998) mendefinisikan komunikasi berkesan sebagai kemampuan membina kepercayaan, membangunkan suasana komunikasi secara terbuka, bersifat dua hala dan fleksibel.

Bell dan Roebuck (2015) menjelaskan komunikasi berkesan ialah proses interpersonal yang melibatkan aspek verbal (contohnya perkataan, ayat) dan juga aspek bukan verbal (contohnya postur tubuh badan, gerak isyarat wajah) yang dapat dikongsi dan difahami. Akam (2011) menjelaskan komunikasi berkesan ialah transaksi idea, arahan atau panduan dalam bentuk kata-kata lisan atau bertulis yang disampaikan oleh penghantar sehingga penerima mendapat mesej yang sama dan bertindak balas dengan cara yang diinginkan oleh penghantar. Menurut Tulgan (1999), komunikasi berkesan merupakan proses perkongsian maklumat di antara dua atau lebih entiti bagi membolehkan penerima memahami maklumat atau idea yang dihantar oleh pengirim dengan tepat. Komunikasi berkesan juga dikaitkan dengan keupayaan mencipta dan bertukar pemikiran, idea, emosi dan persefahaman di antara pengirim dan penerima serta pelbagai pihak yang berkepentingan di semua peringkat untuk menghasilkan sesuatu hasil (Keyton, 2011).

Dalam konteks organisasi, walaupun golongan pengurus banyak menghabiskan sebahagian besar masa berkomunikasi (menghantar dan menerima maklumat) dengan pekerja, seseorang tidak boleh beranggapan bahawa komunikasi yang bermakna telah berlaku di semua proses atau fasa komunikasi (Cheney, 2011). Menurut Shaw (2011), halangan terbesar yang sering menyebabkan ketidakberkesanan komunikasi ialah terdapatnya ilusi atau anggapan bahawa komunikasi telah tercapai. Terdapat beberapa bentuk penghalang yang menghalangi proses komunikasi iaitu halangan persekitaran dan halangan peribadi (Longest et al., 2000). Kedua-dua halangan tersebut berpotensi tinggi menyebabkan berlakunya gangguan semasa proses mengenkod, mengirim, mendekod dan menerima sesuatu mesej.

Halangan persekitaran merupakan ciri-ciri organisasi dan persekitaran yang merangkumi aspek persaingan untuk mendapatkan perhatian, faktor masa, falsafah pengurusan organisasi, hubungan kuasa atau status dan penggunaan istilah yang sukar difahami (Longest et al., 2000; Eisenberg, 2010). Persaingan untuk mendapat perhatian daripada pengirim boleh menyebabkan sesuatu mesej gagal didekod dengan tepat. Penerima berkemungkinan mendengar mesej yang disampaikan, tetapi pada masa yang sama mereka tidak memahaminya kerana kurang memberikan perhatian atau tumpuan terhadap mesej yang disampaikan.

Dalam erti kata yang mudah, aspek mendengar secara aktif yang mengintegrasikan input fizikal, emosi dan intelektual ke dalam pencarian makna dan pemahaman kurang diberikan penekanan semasa berlakunya proses berkomunikasi sehingga menyebabkan mesej yang disampaikan gagal difahami dengan baik (Longest et al., 2000). Halangan persekitaran juga berlaku disebabkan oleh faktor masa. Kekurangan masa memberikan kesan kepada pengirim memikirkan dan menyusun mesej dengan teliti sekali gus

menyebabkan penerima sukar memahami mesej yang disampaikan. Pengurusan masa yang tidak efisien menyebabkan mesej yang disampaikan menjadi tidak jelas dan tidak tepat yang akhirnya menimbulkan kekeliruan serta ketidakpastian kepada penerima (Longest et al., 2000; Canary, 2011).

Falsafah pengurusan organisasi juga merupakan halangan persekitaran yang berpotensi menghalang komunikasi berkesan (Longest et al., 2000). Perkara seumpama ini berlaku disebabkan oleh sikap pengurus yang kurang berminat membudayakan komunikasi intra-organisasi selain lebih cenderung mempraktikkan komunikasi berbentuk autoritatif (Longest et al., 2000). Situasi ini memperlihatkan bahawa aspek komunikasi berkesan kurang dipandang serius sekali gus mengakibatkan berlakunya konflik dan penglibatan pekerja yang rendah (Sanchez & Guo, 2005). Hubungan kuasa atau status juga boleh mempengaruhi penghantaran sesuatu mesej. Hubungan penyelia dengan pekerja yang tidak harmoni sememangnya mengganggu aliran dan kandungan maklumat (Longest et al., 2000; Lutgen-Sandvik, 2010). Akhir sekali, halangan persekitaran juga disebabkan oleh penggunaan istilah atau terminologi yang sukar difahami. Komunikasi di antara pengirim dengan penerima yang menggunakan istilah atau terminologi yang terlalu teknikal dan tidak disesuaikan dengan keperluan penerima mengakibatkan ketidaksampaian mesej serta kadar salah faham yang tinggi (Longest et al., 2000; Shaw, 2011).

Halangan peribadi terjadi disebabkan oleh kerangka rujukan atau kepercayaan individu, pengekalan *status quo* dan kurangnya rasa empati ketika berkomunikasi (Longest et al., 2000). Dari segi halangan peribadi yang disebabkan oleh kerangka rujukan, kepercayaan atau nilai individu, secara sedar atau tidak setiap individu yang terlibat dalam proses komunikasi mempunyai persepsi selektif yang menjadi halangan utama kepada komunikasi yang berkesan. Terdapat individu yang berpegang kepada kepercayaan atau

nilai seperti tidak bercakap sehingga dibenarkan berbuat demikian atau jangan mempersoalkan pendapat atau pandangan orang yang lebih tua (Longest et al., 2000; Sanchez & Guo, 2005). Selain itu, terdapat juga individu yang hanya menerima mesej yang dikomunikasikan secara bulat-bulat tanpa menyaring maklumat yang salah di samping wujudnya individu yang suka mempromosikan diri sendiri, menghantar dan memutarbelitkan mesej dengan sengaja demi kepentingan peribadi (Longest et al., 2000; Tourish, 2010).

Halangan peribadi juga berpunca daripada keinginan mengekalkan *status quo* yang sedia ada iaitu sukar untuk melakukan sebarang transformasi kerana sudah terlalu selesa dengan tindakan atau corak pemikiran sedia ada (Longest et al., 2000). Dalam proses komunikasi, pengekalan *status quo* mewujudkan jurang pada mesej yang dikomunikasikan. Pegangan yang utuh pada *status quo* mengakibatkan komunikasi di antara pengirim dan penerima menjadi tidak stabil kerana tiadanya ruang untuk penilaian semula, perubahan dan penambahbaikan (Longest et al., 2000; Sanchez & Guo, 2005). Halangan peribadi yang terakhir ialah kurangnya empati iaitu ketidakpekaan terhadap keadaan emosi pengirim dan penerima (Longest et al., 2000). Empati merupakan keupayaan meletakkan diri sendiri dalam posisi orang lain serta berusaha membantu orang lain supaya merasa difahami (Eisenberg, 2010). Kurangnya nilai empati semasa berlakunya proses komunikasi boleh menyebabkan kegagalan kepada pengirim untuk menyusun strategi dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan kesannya terhadap penerima (Lunenburg, 2010).

Menyedari wujudnya halangan persekitaran dan peribadi yang merupakan ancaman yang boleh menggagalkan keberkesanan komunikasi, langkah-langkah yang bersesuaian perlu diambil bagi mengatasi semua halangan tersebut. Bagi mengatasi halangan persekitaran, Longest et al. (2000) mencadangkan agar pengirim dan penerima

memberikan perhatian yang serius terhadap mesej yang disampaikan serta memperuntukkan masa yang mencukupi bagi mendengar setiap perkara yang dikomunikasikan. Selain itu, penambahbaikan juga perlu dilakukan pada aspek falsafah pengurusan supaya lebih menjurus kepada bentuk aliran komunikasi bebas yang konstruktif di samping mengurangkan tahap hierarki organisasi yang boleh menjejaskan peluang kepada pengirim dan penerima berkomunikasi secara berkesan (Longest et al. 2000; Lunenburg, 2010).

Berkaitan dengan tindakan bagi mengurangkan berlakunya halangan peribadi, disarankan agar pengirim dan penerima meningkatkan tahap kesedaran untuk saling memahami nilai dan kepercayaan masing-masing. Kedua-dua pihak perlu berusaha mengurangkan jurang perhubungan yang disebabkan oleh perbezaan dari segi kepercayaan atau nilai (Longest et al., 2000). Di samping itu, turut dicadangkan wujudnya perkongsian empati secara lebih berkesan dan keterbukaan untuk beradaptasi dengan pelbagai pandangan bagi melakukan perubahan (Longest et al., 2000; Eisenberg, 2010). Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, menurut Cheney (2011) keupayaan berkomunikasi secara berkesan dalam kalangan pengurus dapat ditingkatkan dengan memberikan penekanan kepada aspek-aspek berikut:

i. Penghantar mesej perlu menjelaskan idea dengan membuat analisis yang jelas sebelum berkomunikasi. Proses komunikasi kebanyakannya gagal kerana tiada perancangan yang mencukupi. Oleh yang demikian, penghantar perlu merancang dengan mempertimbangkan matlamat, sikap dan keperluan mereka yang akan menerima komunikasi dan yang hendak dipengaruhi.

ii. Penghantar mesej perlu memeriksa tujuan sebenar setiap mesej yang ingin dikomunikasikan. Sebelum penghantar mesej berkomunikasi dengan penerima,

mereka harus menganalisis apakah tujuan sebenar yang ingin dicapai (mendapatkan maklumat, memulakan tindakan atau mengubah sikap orang lain). Penghantar mesej perlu mengenal pasti matlamat penting dan kemudian menyesuaikan bahasa, nada serta pendekatan keseluruhan.

iii. Penghantar mesej perlu mempertimbangkan kepelbagaian faktor dan peka semasa berkomunikasi dengan membuat penyesuaian mengikut keadaan persekitaran yang boleh mempengaruhi impak keseluruhan komunikasi.

iv. Penghantar mesej perlu mendapatkan pandangan pihak lain dalam merancang perkara yang ingin dikomunikasikan. Penghantar mesej yang mendapatkan pandangan pihak lain dalam merancang komunikasi akan memperoleh pemahaman yang lebih objektif terhadap mesej yang ingin disampaikan.

v. Penghantar mesej perlu berhati-hati ketika berkomunikasi terutamanya berkaitan dengan komunikasi mata, kedudukan tubuh dan pergerakan, mimik muka dan air muka, ketrampilan dan nada suara. Semua aspek tersebut memberikan impak besar kepada keberkesanan mesej yang disampaikan. Di samping itu, penghantar mesej juga perlu peka dan mengambil kira reaksi penerima mesej ketika berlakunya proses komunikasi.

vi. Penghantar mesej perlu mencari ruang dan peluang menyampaikan bantuan bagi menunjukkan keprihatinan dan niat ikhlas penghantar mesej terhadap keperluan penerima mesej.

vii. Penghantar mesej hendaklah melakukan proses tindak ikut terhadap mesej yang telah dikomunikasikan untuk memastikan setiap proses komunikasi yang berlaku difahami dengan lengkap, memperoleh hasil dan tindakan yang dikehendaki. Proses tindak ikut amat mustahak kerana penghantar mesej dapat

menunjukkan setiap komunikasi yang berlaku adalah penting di samping memperoleh maklum balas secara berterusan.

viii. Penghantar mesej perlu berkomunikasi secara konsisten, tidak dilengah-lengahkan dan perlu kesegeraan. Mesej yang tidak konsisten, dilengah-lengahkan dan tiada kesegeraan akan menyebabkan penerima mesej kurang mengambil berat kepentingan proses komunikasi yang berlaku.

ix. Penghantar mesej perlu memastikan tindakannya sentiasa menyokong komunikasi yang dilakukan iaitu tindakan atau sikap tidak bertentangan dengan mesej dikomunikasikan kepada penerima mesej.

x. Penghantar mesej perlu melatih diri dan meningkatkan kemahiran sebagai pendengar yang baik. Kemahiran mendengar merupakan satu kemahiran yang penting dan sering diabaikan. Kemahiran ini memerlukan penghantar mesej menumpukan perhatian kepada maksud tersurat dan tersirat yang diungkapkan oleh penerima mesej.

Secara ringkasnya, komunikasi berkesan di tempat kerja adalah penting kerana setiap fungsi dan aktiviti pengurusan memerlukan pengirim dan penerima berkomunikasi sama ada secara langsung atau tidak langsung. Oleh yang demikian, bagi memastikan berlakunya komunikasi yang berkesan, pengurus seharusnya meningkatkan kesedaran tentang pentingnya tanggungjawab pengirim dan penerima serta mengamalkan kemahiran mendengar yang aktif. Komunikasi berkesan di tempat kerja akan meningkatkan kemampuan pengurus sebagai pemimpin yang hebat. Oleh itu, pengurus seharusnya berusaha mewujudkan persekitaran kerja yang positif agar setiap isu, pendapat, pemikiran atau idea dibincangkan serta ditangani secara profesional melalui komunikasi berkesan.

2.10 Hubungan di antara Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Ketidakupayaan penyelia berkomunikasi secara berkesan adalah suatu perkara yang boleh mendatangkan risiko yang tinggi disebabkan oleh kesannya kepada aktiviti harian pekerja (Blanchard & Johnson, 2015). Menurut Kluger dan DeNisi (1996), punca kepada pekerja tidak mengemari aktiviti maklum balas prestasi adalah disebabkan oleh proses tersebut dilihat sebagai suatu proses komunikasi berbentuk sehala dan tidak jelas. Situasi bertambah kritikal apabila penyelia tidak mampu berkomunikasi secara berkesan dan bersikap kurang menyukai untuk memberikan maklum balas prestasi (Bright, 2014).

Sehubungan itu, keupayaan PP berkomunikasi secara berkesan dengan PYD diperlukan pada ketika mereka melaksanakan maklum balas prestasi bagi membolehkan tercapainya keberkesanan maklum balas prestasi yang dilaksanakan (Lewis & Siebold, 1998). Visi dan misi sistem pengurusan prestasi memerlukan setiap ahli dalam organisasi mempunyai keupayaan komunikasi berkesan yang tinggi. Ini diperkukuhkan oleh Dirks dan Ferrin (2002) yang menegaskan komunikasi berkesan diperlukan bagi mewujudkan persekitaran kerja yang mesra. Justeru, kewujudan persekitaran kerja yang mesra membolehkan pekerja menyampaikan idea serta permasalahan manakala penyelia dapat memberikan maklum balas prestasi yang sewajarnya bagi membantu.

Di samping itu, ruang lingkup tugas dan peranan seseorang penyelia bukan hanya bertindak sebagai individu yang memberikan skor atau markah. Secara hakikatnya, peranan penyelia adalah luas dan kritikal kerana mereka merupakan individu yang bertindak sebagai penasihat, mentor dan jurulatih kepada pekerja (Mondy & Noe, 2005). Menyentuh tentang hal yang sama, Ives (2008) menegaskan, keupayaan penyelia berkomunikasi secara berkesan dan mengamalkannya secara berterusan diyakini dapat membantu pekerja mengenal pasti tindakan yang sesuai bagi meningkatkan potensi pekerja

secara lebih berfokus. Oleh yang demikian, penyelia perlu berupaya untuk berkomunikasi dengan berkesan bagi memastikan setiap jangkaan, standard dan matlamat berkaitan penilaian prestasi yang telah dirancang dapat dicapai.

Kepentingan komunikasi berkesan dengan pelaksanaan semua komponen penilaian prestasi mempunyai hubungan yang sangat rapat bagi mewujudkan suasana keterbukaan di antara penyelia dan pekerja (Spry, 2010). Dengan adanya suasana keterbukaan, ini membolehkan penyelia bertindak sebagai fasilitator aktif yang sentiasa memberikan galakan, sokongan, nasihat serta mengembangkan kebolehan, bakat dan potensi diri pekerja (Spry, 2010). Secara tersiratnya, difahami bahawa dengan adanya suasana keterbukaan, situasi sedemikian membolehkan pekerja mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri serta menghubungkannya dengan matlamat spesifik bagi tujuan penambahbaikan.

Komunikasi berkesan di antara penyelia dan pekerja juga dapat mengelakkan penyelia daripada mudah bersikap suka menghakimi terhadap prestasi pekerja, mengurangkan berlakunya salah faham, syak wasangka dan rasa tidak percaya (London, 1997). Dengan adanya komunikasi berkesan, ini membolehkan kurangnya potensi penyelia bertindak tanpa usul periksa dan tergesa-gesa kerana setiap maklum balas prestasi yang hendak diberikan pastinya akan dirancang, disaring, dianalisis dan dibuktikan terlebih dahulu sebelum sesuatu ulasan positif atau negatif disampaikan (London, 1997; Aguinis et al., 2011). Implikasi daripada kajian-kajian tersebut menunjukkan penyelia yang tidak mudah bersikap menghakimi akan mencipta hubungan yang lebih positif dengan pekerja yang akhirnya memudahkan mereka memimpin, membimbing dan memperbaiki prestasi pekerja dari masa ke masa.

Komunikasi berkesan juga membantu dalam mengurangkan konflik di tempat kerja atau organisasi (Dusterhoff et al., 2013; Horstman, 2016). Konflik di tempat kerja lebih mudah diurus melalui komunikasi yang berkesan di antara penyelia dan pekerja kerana terdapatnya nilai profesional dan persekitaran yang mesra demi memupuk hubungan kerja yang lebih baik dan kondusif (Dusterhoff et al., 2013; Horstman, 2016). Sehubungan itu, dapat difahami bahawa produktiviti akan meningkat dengan adanya komunikasi berkesan kerana setiap matlamat, objektif dan visi dapat difahami dengan jelas.

Menurut Allen et al. (2007), masalah yang besar akan berlaku apabila penyelia beranggapan mereka telah mempunyai komunikasi yang mencukupi dengan pekerja sedangkan tujuan sebenar komunikasi yang dilakukan adalah hanya untuk memberikan arahan. Oleh itu, dengan adanya komunikasi berkesan, kemahiran ini membolehkan penyelia mengurangkan jurang komunikasi dengan pekerja yang boleh menyukarkan berlakunya komunikasi dua hala (Jawahar, 2006; Mondy & Mondy, 2014). Jurang komunikasi yang tinggi di antara penyelia dan pekerja perlu diatasi segera kerana berpotensi tinggi menggagalkan usaha untuk meningkatkan motivasi, mengoptimumkan prestasi dan meningkatkan produktiviti (Welch & Jackson, 2007; Harris & Nelson, 2011; Noe et al., 2014). Oleh itu, diketahui bahawa komunikasi berkesan di antara penyelia dan pekerja membolehkan pekerja memahami dan menghargai tujuan sebenar pelaksanaan penilaian prestasi. Hal ini sekali gus memudahkan pekerja memahami mesej yang ingin disampaikan dengan lebih mudah sekali gus memotivasikan mereka menyokong pelaksanaan sistem penilaian prestasi.

2.11 Kajian-Kajian Terdahulu Berkaitan Maklum balas Prestasi, Komunikasi Berkesan dan Keberkesanan Amalan Maklum balas Prestasi

Kajian oleh Beal (2016) berkaitan bagaimana pengurus memberikan maklum balas negatif kepada generasi pekerja zaman milenium yang baru memasuki dunia pekerjaan

mendapati bagi membolehkan maklum balas negatif berkesan, maklum balas negatif yang diberikan kepada pekerja zaman milenium perlu konsisten dan berterusan. Selain itu, hal tersebut juga ditekankan oleh Bright (2014) dalam kajiannya iaitu sesuatu maklum balas prestasi mesti memberikan manfaat kepada pekerja pada masa sekarang dan pada masa depan. Justeru, pengurus perlu menerima hakikat bahawa generasi pekerja zaman milenium sukar menerima maklum balas negatif dan dalam situasi seperti inilah keupayaan berkomunikasi secara berkesan sangat diperlukan.

Kajian Luo et al. (2016) yang menerokai struktur gaya komunikasi pemimpin dalam konteks perubahan organisasi menunjukkan keberkesanan komunikasi pemimpin memberikan kesan kepada afektif komitmen pekerja untuk berubah. Pengurusan perubahan organisasi semestinya memerlukan pengurus memberikan maklum balas prestasi. Dalam erti kata yang lebih mudah, sekiranya pengurus tidak memberikan maklum balas prestasi yang tepat, perubahan yang diharapkan pastinya berdepan dengan masalah (Luo et al., 2016). Sehubungan itu, bagi meningkatkan komitmen pekerja untuk berubah, pengurus seharusnya terlebih dahulu memastikan mereka dapat berkomunikasi secara berkesan. Komunikasi yang berkesan di antara pengurus dan pekerja akan mengurangkan tahap kebimbangan di samping meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi.

Kajian Michelle et al. (2016) yang mengkaji tentang bagaimana pengurus menyampaikan maklum balas negatif dan faktor-faktor yang mendorong taktik pilihan mendapati pendekatan untuk menyampaikan maklum balas negatif memerlukan pengurus mengkomunikasikannya dengan taktik yang paling sesuai dengan keperibadian pekerja. Sememangnya diketahui bahawa menyampaikan maklum balas negatif kepada pekerja merupakan cabaran dan masalah yang selalu dihadapi oleh kebanyakan pengurus (Steelman et al., 2004; Michelle et al., 2016). Natijahnya, walaupun maklum balas negatif

penting untuk meningkatkan prestasi pekerja, situasi tersebut berkemungkinan menimbulkan reaksi negatif. Oleh itu, keupayaan pengurus berkomunikasi secara berkesan dengan mengambil kira keperibadian pekerja perlu diambil berat supaya maklum balas yang disampaikan dapat diterima secara positif.

Kajian Ming-Chu dan Meng-Hsiu (2015) tentang hubungan dinamik di antara psikologi positif pekerja dan perubahan organisasi yang dikaitkan dengan sokongan terhadap organisasi dan keengganan berubah menegaskan salah satu tindakan penting yang harus dilakukan bagi meningkatkan kesediaan pekerja untuk berubah adalah dengan berkomunikasi secara berkesan. Rentetan itu, dengan adanya komunikasi yang baik di antara pengurus dan pekerja, tindakan tersebut membolehkan pekerja mempunyai pemahaman yang jelas dan tepat mengenai tujuan sesuatu perubahan seterusnya membina niat dan sikap positif terhadap perubahan. Situasi ini juga secara tidak langsung akan mendorong pekerja untuk berinovasi dan memberikan kerjasama yang baik bagi mewujudkan persekitaran yang mempunyai kesan positif terhadap perubahan organisasi.

Kajian Fragouli dan Ibidapo (2015) tentang memimpin dalam krisis perubahan organisasi dan pengembangan perniagaan mendapati apabila berlakunya sesuatu krisis dalam organisasi adalah mustahak bagi pemimpin berkomunikasi dengan pekerja bagi menjelaskan keadaan. Tindakan tersebut sangat diperlukan bagi memastikan organisasi dapat merumuskan strategi baru untuk menguruskan kesan dan menyelesaikan masalah (Fragouli & Ibidapo, 2015). Berdasarkan dapatan kajian ini, difahami bahawa komunikasi berkesan di antara pemimpin dan pekerja berpotensi membuka ruang kepada kedua-dua pihak untuk mendengar pandangan dan mencari penyelesaian bagi mengatasi krisis yang berlaku. Hal ini kerana dalam organisasi, krisis biasanya dilihat sebagai suatu ancaman,

namun begitu sekiranya pemimpin berjaya melibatkan semua ahli untuk bersama-sama dalam apa jua situasi, ini merupakan peluang keemasan kepada perubahan.

Kajian oleh Mukherji dan Jain (2015) ke atas golongan pekerja eksekutif di syarikat maklumat dan komunikasi di India dan beberapa negara lain berkaitan keberkesanan komunikasi pengurus yang bekerja dalam persekitaran pelbagai budaya mendapati organisasi pada masa kini memerlukan pengurus yang dapat menyesuaikan diri dengan kepelbagaian budaya dan berkomunikasi secara berkesan bagi memimpin pasukan yang mempunyai kepelbagaian budaya. Penyesuaian diri terhadap kepelbagaian budaya dengan berkomunikasi secara berkesan merupakan perkara yang dititikberatkan bagi memastikan maklum balas prestasi diberikan dengan baik (Mukherji & Jain, 2015). Secara praktikalnya, hal ini membuktikan sekiranya pengurus berkomunikasi secara berkesan dengan pekerja, tindakan sedemikian menunjukkan kepekaan pengurus kepada setiap interaksi yang berlaku, menghormati hubungan interpersonal dan mempunyai sikap yang memupuk kepada pemahaman serta kepercayaan.

Vakola (2014) dalam kajiannya ke atas 183 pekerja syarikat berkaitan teknologi di Greece tentang konsep kesediaan untuk berubah dan kesan perubahan organisasi terhadap hubungan dengan keperibadian dan ciri konteks mendapati penciptaan iklim kepercayaan dan meningkatkan komunikasi positif mempunyai pengaruh terhadap kesediaan individu untuk berubah. Pekerja lebih yakin akan kebolehan mereka dan dapat mengatasi tekanan, cenderung menganggap perubahan sebagai positif serta mempunyai tahap kesediaan yang tinggi untuk berubah sekiranya aspek komunikasi positif ditingkatkan (Vakola, 2014). Dari segi implikasinya kepada amalan memberikan maklum balas prestasi, komunikasi berkesan adalah penting bagi memudahkan pekerja mengenal pasti kebaikan dan keburukan sesuatu perubahan. Komunikasi yang tidak berkesan berpotensi menyebabkan terjejasnya proses

kognitif dan afektif tentang sesuatu perubahan sekali gus menyebabkan mereka kurang bersedia menerima sebarang perubahan.

Kepentingan komunikasi berkesan juga ditekankan oleh Mayfield dan Mayfield (2011) dalam kajian berkaitan maklum balas yang efektif untuk pembelajaran dalam organisasi. Komunikasi yang berkesan di antara penyelia dan pekerja dipercayai dapat mewujudkan persekitaran pembelajaran yang bermakna (Mayfield & Mayfield, 2011). Oleh itu, keupayaan seseorang pemimpin berkomunikasi secara berkesan adalah mustahak kerana dengan adanya keupayaan tersebut pemimpin lebih mudah menggalakkan persekitaran pembelajaran dalam kalangan pekerja.

Allen et al. (2007) dalam kajian berkaitan ketidakpastian dalam perubahan organisasi dan menguruskan persepsi melalui komunikasi mendapati ketidakpastian pekerja dengan perubahan yang berlaku dapat ditangani dengan baik melalui komunikasi secara langsung bersama penyelia. Tindakan tersebut sangat penting kepada pekerja bagi mendapatkan maklumat terkini berkaitan pekerjaan sekiranya terdapat sebarang perubahan. Melalui kajian ini, komunikasi berkesan di antara pekerja dan penyelia membolehkan setiap ketidakpastian yang wujud diselesaikan secara bersama. Hal ini kerana komunikasi yang baik di antara kedua-dua pihak tersebut diperlukan bagi membentuk tingkah laku positif untuk menangani ketidakpastian, kekeliruan atau salah faham yang timbul terutamanya apabila fokus perbincangan adalah berkaitan prestasi kerja.

Di Malaysia, kajian literatur yang dilaksanakan menunjukkan terdapat beberapa kajian yang mengkaji tentang komunikasi berkesan dan penilaian prestasi. Kajian oleh Ismail et al. (2016) tentang kesan komunikasi dalam penilaian prestasi dan prosedur keadilan terhadap kepuasan bekerja dalam kalangan staf pengurusan dan staf sokongan di institusi pendidikan tinggi awam menjelaskan kepentingan komunikasi berkesan ketika

melaksanakan penilaian prestasi. Walaupun kajian ini tidak memberikan penekanan terhadap aspek maklum balas prestasi, suatu perkara yang jelas ialah amalan memberikan maklum balas prestasi perlu dilaksanakan dengan baik bagi memastikan keberkesanan aktiviti penilaian prestasi. Komunikasi berkesan sememangnya tidak dapat dipisahkan dengan amalan memberikan maklum balas prestasi kerana kedua-duanya adalah penting bagi mengekalkan tahap kepuasan bekerja.

Kajian oleh Phin (2015) tentang keberkesanan penilaian prestasi di industri pendidikan swasta di Malaysia mendapati setiap pendekatan penilaian prestasi memerlukan berlakunya interaksi yang baik di antara PP dan PYD. Berdasarkan dapatan kajian ini, difahami bahawa bagi memastikan berlakunya interaksi yang baik, PP perlu menggunakan kemahiran komunikasi dari masa ke masa semasa berbincang dengan PYD tentang prestasi kerja. Di samping itu, kajian oleh Ismail et al. (2014) tentang keterbukaan komunikasi dalam sistem penilaian prestasi mendapati pekerja berpuas hati apabila pengurus memberikan penjelasan dan maklum balas yang mencukupi sebelum menentukan skor prestasi. Tindakan sedemikian diperlukan bagi menguatkan hubungan di antara PP dan PYD.

Selain itu, dalam kajian oleh Salleh et al. (2013) berkaitan persepsi penjawat awam terhadap keadilan penilaian prestasi dan kesannya mendapati keadilan penilaian prestasi yang diperantarakan oleh faktor kepuasan hati mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Oleh itu, komunikasi yang berkesan di antara PP dan PYD merupakan aspek yang diperlukan bagi memastikan penilaian prestasi yang dilaksanakan benar-benar bertujuan untuk membangunkan kompetensi secara positif. Secara rumusannya, komunikasi berkesan merupakan aspek yang penting dan tidak boleh dipandang ringan. Komunikasi berkesan dan maklum balas prestasi yang diberikan secara tepat, jelas dan

berbentuk konstruktif berpotensi mengekalkan dan meningkatkan motivasi serta kepuasan semua pihak yang terlibat bagi mencapai visi dan misi organisasi.

2.12 Teori-Teori Asas Sokongan

Dari segi teori asas sokongan, kajian ini mengemukakan tiga teori berikut iaitu Teori Jangkaan (Vroom, 1964), Teori Ekuiti (Adams, 1965) serta Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982) sebagai tunjang perbincangan. Semua teori tersebut dipilih disebabkan kesesuaian dan kekuatan prinsip bagi membincangkan hubungan yang berlaku. Teori Jangkaan (Vroom, 1964) dan Teori Ekuiti (Adams, 1965) digunakan bagi membincangkan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanannya manakala Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982) digunakan bagi menjelaskan peranan komunikasi berkesan sebagai pemboleh ubah penyederhana.

2.12.1 Teori Jangkaan

Teori Jangkaan yang diperkenalkan oleh Victor H. Vroom (1964) mengutarakan individu bermotivasi untuk bertingkah laku terhadap sesuatu tugasan apabila terdapatnya gabungan di antara *expectancy*, *instrumentality* dan *valence* (Vroom, 1964). Aspek *expectancy* merujuk kepada kepercayaan individu iaitu prestasi yang terhasil daripada kelakuan tertentu yang membantu pencapaian matlamat prestasi yang diinginkan (Petri, 1991). Sebelum melaksanakan tugasan, individu terlebih dahulu menjangkakan hasil *(outcome)* yang akan berlaku dan jangkaan tersebut menentukan sama ada mereka bermotivasi melakukan sesuatu tugasan atau sebaliknya (Kreitner & Kinicki, 2007).

Kewujudan elemen jangkaan akan meningkatkan motivasi untuk melakukan sesuatu tugasan kerana individu mempercayai dengan berbuat demikian mereka akan memperoleh ganjaran yang diinginkan dan ganjaran tersebut bukan sesuatu yang mustahil

untuk dicapai (Vroom, 1964; Robbins, 1993). Aspek *instrumentality* pula dihubungkaitkan dengan ganjaran yang diberikan kepada individu setelah sesuatu kerja dilaksanakan dan mencapai tahap prestasi yang dikehendaki (Vroom, 1964). Individu lebih bermotivasi melakukan sesuatu kerja dengan adanya ganjaran selepas sesuatu tugasan berjaya dicapai. Pekerja meletakkan jangkaan tertentu untuk mendapatkan ganjaran dan nilai ganjaran tersebut menjadi pendorong kepada usaha yang bersungguh-sungguh (Robbins, 1993). Ganjaran yang setimpal dengan usaha akan memberikan kepuasan, namun sekiranya ganjarannya tidak setimpal dengan usaha, ini menyebabkan kepuasan pekerja menurun (Kreitner & Kinicki, 2007).

Aspek *valence* ialah nilai kepentingan ganjaran kepada individu setelah sesuatu tugasan berjaya diselesaikan (Vroom, 1964). Nilai kepentingan dan penerimaan terhadap sesuatu ganjaran oleh individu adalah berbeza-beza kerana terdapat individu yang merasakan adalah mencukupi bagi mereka menerima ganjaran berbentuk pujian, ucapan terima kasih, kata perangsang, layanan adil dan saksama berbanding ganjaran berbentuk material (Samuel & Chipunza, 2009). Justeru, majikan perlu melihat kepentingan aspek *valence* dengan mengambil kira kesesuaian bentuk ganjaran yang diberikan kepada pekerja supaya nilai kepentingan dan penerimaan pekerja terhadap ganjaran mencapai matlamat yang ditetapkan (Rynes et al., 1980).

Dari segi realitinya, kefungsian teori ini masih dipertikaikan kerana pengurus perlu berusaha untuk mengetahui apa-apa yang dihargai oleh pekerja sebagai ganjaran *(valence).* Selain itu, pengurus juga perlu menilai dengan tepat keupayaan pekerja (jangkaan) dan menyediakan semua sumber yang tepat untuk membantu pekerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pengurus juga mesti menjaga tutur kata mereka untuk membolehkan pekerja mempercayai bahawa sekiranya mereka berusaha dengan lebih kuat, mereka akan

mendapat ganjaran yang dijanjikan *(instrumentality).* Justeru, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, pengaplikasian teori ini membolehkan PP dan PYD menetapkan sasaran yang jelas tentang perkara yang ingin dicapai (Eisenberger et al., 1990; Cesare & Sadri, 2003). Oleh sebab teori ini menekankan individu hanya akan melaksanakan tugas dengan sempurna apabila terdapatnya hubungan di antara usaha dan prestasi, PP perlu memotivasikan PYD dengan memaklumkan prestasi kerja PYD. Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang berkredibiliti akan memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat ditetapkan. Selain itu, penyelia juga dapat mengenal pasti prestasi sebenar pekerja serta merangka pelan latihan peningkatan prestasi yang berkesan hasil daripada perbincangan secara bersama.

2.12.2 Teori Ekuiti

Teori Ekuiti yang diutarakan oleh John Stacey Adams (1965) mengandaikan sikap dan tingkah laku individu dipengaruhi oleh penilaian terhadap ganjaran yang diterima. Terdapat dua aspek utama yang ditekankan dalam teori ini iaitu *input* dan *output*. Kedua-dua aspek ini perlu diseimbangkan secara bijaksana sekiranya majikan ingin memotivasikan pekerja untuk melaksanakan sesuatu tugasan. *Input* merujuk kepada kelebihan yang dimiliki serta boleh disumbangkan oleh pekerja ketika melaksanakan tugasan (contohnya tahap pendidikan, pengetahuan, pengalaman, kemahiran, kemampuan, komitmen) manakala *output* pula ialah ganjaran atau pulangan yang diterima (contohnya gaji, kemudahan, bonus, kenaikan pangkat, pujian) (Adams, 1965).

Menurut teori ini, pekerja akan membandingkan *input* yang mereka sumbangkan dengan *outcome* yang akan diterima. Sekiranya mereka merasakan wujudnya ketidakseimbangan di antara *input* dan *outcome,* situasi ini akan menurunkan motivasi lantas menyebabkan berkurangnya produktiviti dan kualiti kerja (Adams, 1965; Greenberg,

1999). Berdasarkan teori ini juga, motivasi dipengaruhi oleh persepsi individu iaitu sama ada mereka dilayan dengan sama rata dan adil oleh majikan. Menurut Adams (1965), ketidakadilan akan mencetuskan ketidakpuasan hati, kekecewaan dan kemarahan. Seseorang akan kecewa dan tidak puas hati apabila ganjaran yang diterima tidak sepadan dengan *input* yang telah mereka sumbangkan. Situasi sedemikian menyebabkan pekerja bertindak mengurangkan *input* yang boleh disumbangkan dan kurang mempedulikan *outcome* (Miner, 1980).

Teori Ekuiti juga tertakluk kepada beberapa kritikan terutamanya berkaitan dengan pertimbangan layanan yang adil. Secara hakikatnya, konsep keadilan tidak mudah untuk diterima oleh semua. Hal ini kerana konsep tersebut lebih mudah difahami oleh individu yang matang dari segi moralnya. Selain itu, teori ini juga tidak mengambil kira wujudnya pelbagai faktor motivasi yang lain. Kepelbagaian faktor lain yang boleh meningkatkan motivasi seharusnya diberikan perhatian kerana pekerja mempunyai kecenderungan untuk membandingkan diri mereka dengan orang lain dan kemudiannya menuntut kedudukan yang sama seperti pekerja lain.

Oleh yang demikian, dalam konteks kajian ini amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan mekanisme berguna kepada PP dalam menyeimbangkan *input* dan *output* untuk memotivasikan PYD. Dengan adanya amalan memberikan maklum balas prestasi, PP dapat mengetahui setiap perincian berkaitan *input* yang dimiliki oleh PYD seperti kekuatan, pengalaman, kemahiran, komitmen dan pengetahuan yang boleh dimanfaatkan bagi mewujudkan persekitaran kerja yang produktif (Werner & Ones, 2000). Di samping itu, amalan memberikan maklum balas prestasi juga membolehkan PP mengetahui aspek yang boleh ditambah baik bagi meningkatkan *input* PYD dan menetapkan *output* yang bersesuaian sebagai ganjaran.

Amalan memberikan maklum balas prestasi yang dilakukan secara ikhlas, konstruktif dan berterusan membolehkan PP menyesuaikan ganjaran yang sepadan dan bermakna dengan *input* yang disumbangkan oleh PYD (Summers & DeNisi, 1990). Selain itu, oleh sebab persepsi PYD mengenai keadilan mempengaruhi motivasi, amalan memberikan maklum balas prestasi membolehkan PP menjelaskan tanggungjawab dan harapan organisasi, membangunkan keupayaan dan menyelaraskan tingkah laku PYD dengan matlamat dan nilai strategik organisasi (Greenberg, 1990). PP boleh mewujudkan persekitaran kerja yang lebih proaktif dengan memaklumkan keperluan setiap PYD dengan jelas dan mewujudkan objektif penilaian prestasi yang adil serta konsisten.

2.12.3 Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut

Kajian ini menggunakan Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut *(Leader-Member Exchange Theory - LMX)* untuk menjelaskan peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Teori ini dipilih kerana mempunyai prinsip yang sesuai dan relevan dengan konteks kajian bagi menjelaskan bentuk hubungan yang berlaku di antara komunikasi berkesan dengan dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Teori LMX (Graen et al., 1982) pada awalnya dikenali sebagai *Vertical Dyad Linkage Theory* (Dansereau et al., 1973) merupakan pendekatan teori yang menitikberatkan kepentingan komunikasi berkesan di antara pemimpin dan pengikut bagi memastikan berlakunya persekitaran prestasi kerja yang positif (Crouch & Yetton, 1988). Setiap pemimpin sewajarnya melayani pengikut secara sama rata, mengelakkan pilih kasih, memupuk rasa saling percaya, rasa hormat dan kesetiaan, menyokong antara satu sama lain

serta mengamalkan keterbukaan bagi mewujudkan hubungan berkualiti tinggi dengan pengikut berasaskan kepercayaan dan sikap saling menghormati (Liden & Graen, 1980).

Menurut teori ini, hubungan di antara pemimpin dengan pengikut terbentuk secara hubungan pertukaran diadik *(dyadic)* iaitu komunikasi verbal secara bersemuka di antara pemimpin dengan pengikut (Dansereau et al., 1973). Komunikasi verbal secara bersemuka berlaku dalam bentuk hubungan siri diad menegak (*series of vertical dyads)* yang membawa kepada persefahaman dari segi pemikiran, idea atau tingkah laku (Dansereau et al., 1973). Berdasarkan teori ini, pemimpin membentuk hubungan yang berlainan dengan pelbagai kumpulan pengikut mereka. Pengikut dikelompokkan kepada dua kategori iaitu (i) kumpulan dalaman *(in-group)* dan (ii) kumpulan luaran *(out-group).* Pengkategorian untuk kedua-dua kumpulan ini dibuat berdasarkan lima ciri berikut iaitu (i) sejauh mana mereka bekerja dengan pemimpin, (ii) sejauh mana pemimpin mereka bekerja dengan mereka, (iii) personaliti pengikut, (iv) peranan dan tanggungjawab yang dimainkan oleh pengikut dan (v) kecekapan serta pencapaian pengikut.

Kumpulan dalaman merupakan kumpulan yang sentiasa menjadi pilihan yang pastinya memperoleh lebih maklumat, perhatian dan fokus oleh pemimpin. Pengikut yang tergolong dalam kumpulan ini mempunyai peluang yang lebih luas untuk mengakses sumber-sumber yang terdapat dalam organisasi. Oleh itu, hubungan unik di antara pengikut dengan pemimpin menghasilkan komunikasi yang baik, saling mempercayai dan menghormati. Pengikut juga sentiasa bersedia melaksanakan tugasan yang lebih banyak dan berat, lebih dipercayai, dilibatkan secara aktif serta lebih terbuka dalam menerima dan memberi maklumat. Kumpulan luaran pula merupakan pengikut yang kurang bermotivasi, kurang memperoleh maklumat dan perhatian serta tidak berminat untuk bergaul dengan pemimpin. Situasi ini menyebabkan hubungan di antara pemimpin dan pengikut adalah

hanya berdasarkan komunikasi rasmi iaitu berkaitan deskripsi kerja semata-mata. Mereka juga kurang memberikan kerjasama kepada pemimpin dan organisasi serta tidak berminat menjalankan tanggungjawab lain selain tugas rasmi.

Walaupun teori ini telah cuba mengenengahkan kepentingan aspek kepimpinan, teori ini tetap tertakluk kepada beberapa kekurangan. Pertamanya, teori ini tidak menjelaskan aspek-aspek penting dalam kepimpinan contohnya aspek berkaitan pembuatan keputusan dan kenaikan pangkat yang diketahui akan mempengaruhi cara sesebuah organisasi dioperasikan. Selain itu, teori ini juga tidak menjelaskan bagaimana pengikut boleh beralih dari satu kumpulan ke kumpulan yang lain dan situasi sedemikian menyebabkan kesukaran untuk menerangkan tindakan yang perlu dilakukan untuk membangunkan hubungan berkualiti tinggi dalam organisasi. Justeru, dalam konteks kajian ini, amalan memberikan maklum balas prestasi memerlukan berlakunya komunikasi berkesan di antara PP dan PYD ketika menyampaikan dan menerima mesej. Perkara ini juga dipercayai mempengaruhi prestasi pekerja (Duarte et al., 1994). Di samping itu, melalui teori ini, setiap PP yang diberikan tanggungjawab menilai prestasi merupakan pemimpin penting yang perlu berkomunikasi secara berkesan dengan PYD bagi membentuk hubungan kerja yang berkualiti. PP harus berkeupayaan untuk berkomunikasi secara berkesan bagi membina kepercayaan dan penghormatan. Setiap PP perlu berusaha meningkatkan keberkesanan komunikasi ketika memberikan maklum balas prestasi bagi membentuk hubungan kerja yang positif agar lebih ramai PYD dapat dilibatkan sebagai pengikut kumpulan dalaman.

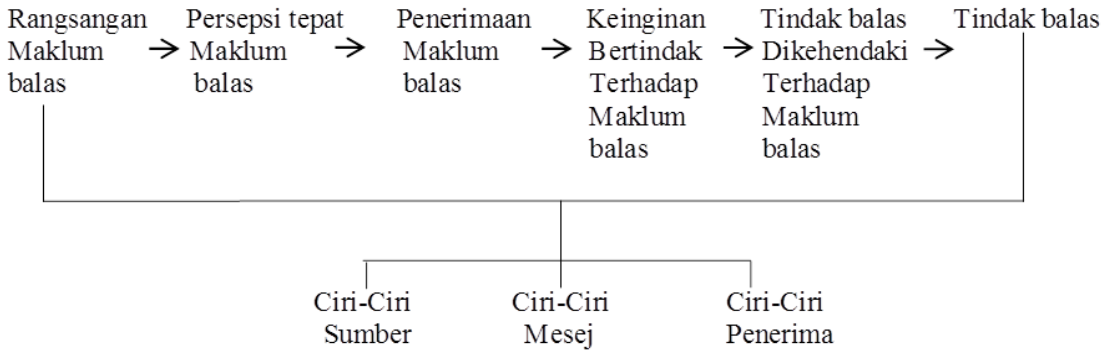
2.13 Model-Model Proses Maklum balas Prestasi

Oleh sebab aktiviti memberikan maklum balas prestasi merupakan komponen penting dalam persekitaran kerja, setiap peringkat yang berlaku perlu difahami dengan

jelas bagi memperoleh gambaran lengkap tentang keseluruhan proses aktiviti memberikan maklum balas prestasi (Murphy & Cleveland, 1995). Sehubungan itu, dua model proses maklum balas prestasi iaitu Model Ilgen et al. (1979) serta Model Fedor (1991) akan dibincangkan. Kedua-dua model ini sesuai digunakan bagi menerangkan proses keseluruhan aktiviti memberikan maklum balas prestasi.

2.13.1 Model Ilgen, Fisher dan Taylor

Seperti ditunjukkan pada Rajah 2.4, menurut Ilgen et al. (1979) aktiviti memberikan maklum balas prestasi bermula apabila individu bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Terdapat empat peringkat dalam proses tersebut iaitu (i) peringkat penerimaan dan interpretasi rangsangan maklum balas, (ii) peringkat penerimaan rangsangan maklum balas sebagai pernyataan yang benar tentang tingkah laku prestasi yang sebenar atau yang diinginkan, (iii) peringkat keinginan untuk bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas dan (iv) peringkat tindak balas yang dikehendaki terhadap rangsangan maklum balas.



Rajah 2.4: Model Ilgen, Fisher dan Taylor
Sumber: Ilgen et al. (1979)

Peringkat pertama dalam proses maklum balas prestasi ialah penerimaan dan interpretasi rangsangan maklum balas. Dalam konteks ini, penyelia mesti memastikan penerima maklum balas berupaya memadankan maklum balas yang diberikan dengan

tingkah laku yang dimaksudkan (Ilgen et al., 1979). Rangsangan maklum balas yang diberikan perlu ditukarkan ke dalam bentuk mesej yang difahami oleh pekerja. Oleh itu, untuk memastikan peringkat penerimaan dan tafsiran maklum balas tercapai, komunikasi lisan di antara penyelia dan pekerja perlu dilaksanakan secara langsung, kerap dan berkualiti (Bernardin & Beatty, 1984).

Peringkat kedua dalam proses maklum balas prestasi melibatkan fasa penerimaan rangsangan maklum balas sebagai pernyataan yang benar tentang tingkah laku prestasi yang sebenar atau yang diinginkan. Pada peringkat ini, proses maklum balas prestasi yang dilaksanakan bukan berlaku sekali atau dua kali setahun dan perlu dirancang serta dilaksanakan secara bersistematik (Ilgen et al., 1979; London, 1997). Proses maklum balas prestasi yang berlaku sepatutnya dapat membawa perubahan kepada hubungan di antara penyelia dan pekerja melalui komunikasi yang jelas, kerjasama yang baik dan melaksanakan tindakan lanjut tentang pencapaian matlamat serta peningkatan prestasi. Oleh itu, penyelia bertanggungjawab mengambil tindakan bagi membolehkan rangsangan maklum balas diterima secara positif oleh pekerja. Penyelia perlu melibatkan diri dengan lebih berkesan dan proaktif dalam mengambil tindakan untuk memastikan keberkesanan proses maklum balas prestasi supaya pekerja menerima proses tersebut secara positif (Dipboye & de Pontibriand, 1981).

Peringkat ketiga ialah fasa keinginan untuk bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Pada peringkat ini, penyelia perlu memastikan maklum balas prestasi yang diberikan adalah konsisten, berkualiti tinggi, spesifik dan seimbang dari segi kekuatan serta kelemahan bagi meningkatkan prestasi pekerja (Ilgen et al., 1979; Murphy & Cleveland, 1995). Keinginan pekerja bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas hanya akan berlaku sekiranya maklum balas prestasi yang diberikan memenuhi keperluan.

Justeru, penyelia perlu mempunyai pengetahuan tentang kemajuan prestasi yang dicapai oleh pekerja dengan mendalam bagi tujuan memperbaiki prestasi.

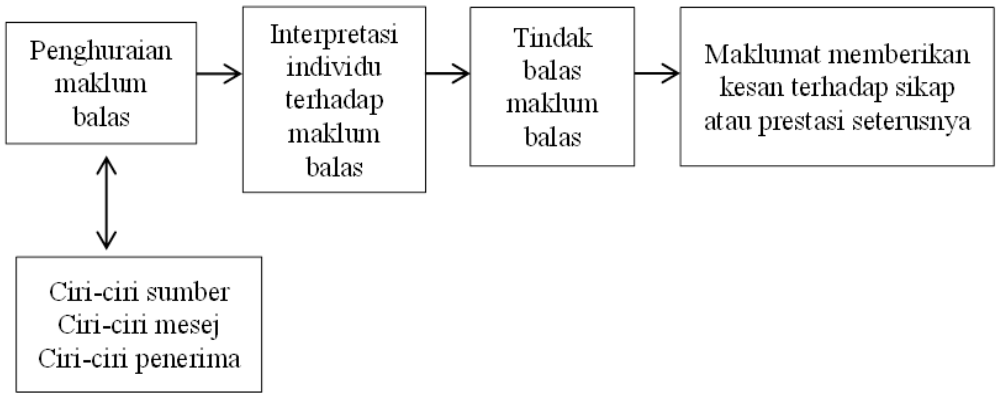
Peringkat keempat dalam proses maklum balas prestasi ialah fasa tindak balas yang dikehendaki terhadap rangsangan maklum balas. Pada peringkat ini, pekerja yang dinilai dianggap telah bersedia menerima maklum balas prestasi yang diberikan oleh penyelia (Ilgen et al., 1979). Oleh itu, penyelia perlu melengkapkan diri dengan semua maklumat untuk menyokong maklum balas prestasi yang disampaikan bagi mengelakkan pekerja bersikap terlalu mempertahankan diri (Messmer, 2004). Pada peringkat ini kemahiran komunikasi penyelia adalah penting kerana pekerja hanya akan bertindak balas secara positif terhadap rangsangan maklum balas sekiranya maklum balas tersebut jelas, tidak bersifat menghakimi serta seimbang dari segi kekuatan dan kelemahan (Ilgen et al., 1979; Smither, 1998).

Secara ringkasnya, proses maklum balas prestasi melibatkan wujudnya rangsangan maklum balas melalui proses komunikasi di antara penyelia dan pekerja. Justeru, penyelia perlu mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan ketika memberikan maklum balas prestasi. Perkara ini adalah mustahak bagi memastikan pekerja mempunyai persepsi yang tepat, mempercayai dan menerima dengan baik setiap maklum balas prestasi yang diberikan. Pekerja akan memberikan tindak balas yang dikehendaki terhadap rangsangan maklum balas andai kata penyelia menyediakan maklum balas prestasi yang jelas. Persepsi yang tepat dan penerimaan yang baik oleh pekerja terhadap maklum balas prestasi yang diberikan membolehkan pekerja bertindak balas secara konsisten dan bertanggungjawab.

2.13.2 Model Fedor

Model Fedor menekankan tentang kepentingan aspek sikap dan psikologi sosial semasa proses memberikan maklum balas prestasi. Seperti ditunjukkan pada Rajah 2.5,

model ini mengenengahkan keperluan terhadap tiga perkara iaitu ciri-ciri sumber, ciri-ciri mesej dan ciri-ciri penerima dalam proses maklum balas prestasi (Fedor, 1991). Ciri-ciri sumber merujuk kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh penyelia seperti kuasa, kredibiliti, kemahiran, kepakaran dan pangkat. Penyelia yang mempunyai kuasa, berkredibiliti tinggi, berkepakaran, berkemahiran dan berpangkat dianggap sebagai sumber yang lebih dipercayai dan dihormati oleh pekerja. Ciri-ciri mesej merujuk kepada mesej yang berbentuk positif atau negatif tentang prestasi kerja yang disampaikan oleh penyelia manakala ciri-ciri penerima merujuk kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh pekerja terhadap maklum balas prestasi yang diperoleh daripada penyelia.



Rajah 2.5: Model Fedor
Sumber: Fedor (1991)

Model ini menjelaskan setiap proses memberikan maklum balas prestasi yang terancang memerlukan PP memahami dan mengambil kira kemampuan ketiga-tiga ciri (sumber, mesej dan penerima) yang mempengaruhi tahap penghuraian sesuatu mesej maklum balas yang hendak disampaikan. Penghuraian yang jelas terhadap mesej maklum balas membolehkan PYD mempertimbangkan dengan teliti mesej yang diterima dan seterusnya menentukan tindak balas yang bersesuaian. Kepercayaan, sikap, norma dan kawalan oleh PYD terhadap penghuraian mesej turut membentuk sifat tindak balas PYD untuk memberikan reaksi terhadap maklum balas prestasi yang diterima. Justeru, setiap PP

perlu memastikan proses penghuraian mesej hendaklah bertujuan jelas, konkrit dan terancang supaya PYD dapat membuat interpretasi yang tepat terhadap maklum balas prestasi yang diberikan. Secara kebiasaannya, PYD lebih terdorong dan bermotivasi melakukan perubahan pada prestasi kerja sekiranya maklum balas prestasi yang diberikan bersifat konstruktif.

2.14 Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Melibatkan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan

Sistem penilaian prestasi di Malaysia telah banyak mengalami perubahan, pengubahsuaian dan pembaharuan. Dari segi imbauan sejarah, sistem penilaian prestasi di Malaysia bermula seawal tahun 1896 iaitu apabila British mulai campur tangan dan terlibat secara langsung dalam bidang politik dan ekonomi (Abdul Karim, 1999). Sistem pengurusan personel yang digunakan ketika itu hanya melibatkan pegawai-pegawai British yang berkhidmat di Tanah Melayu, bersifat *ad-hoc* dan semua urusan dikawal selia sepenuhnya oleh kerajaan British yang berpejabat di London. Selepas merdeka, sistem penilaian prestasi atau sistem gaji berdasarkan Laporan Kabinet 1976 telah digunakan dan sistem ini kemudiannya digantikan dengan Sistem Saraan Baru pada Januari 1992 yang mengguna pakai sistem gaji berasaskan prestasi *(performance related pay)* dan hanya bertahan selama sembilan tahun sahaja. Pada 1 November 2002, Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah digunakan dan melalui sistem ini Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) diperkenalkan.

Selaras dengan pemansuhan PTK bermula 1 Januari 2011 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 13 Tahun 2010, kerajaan telah memutuskan supaya PTK digantikan dengan sistem penilaian yang lebih sesuai dan diterima baik oleh penjawat awam. Kerajaan juga bersetuju menggantikan PTK dengan penilaian baharu yang lebih memfokuskan elemen pembangunan kompetensi berasaskan gred dan jawatan serta

mengambil kira keunikan pelbagai skim perkhidmatan. Berikutan keputusan tersebut, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah melancarkan pelaksanaan Program Bersepadu Potensi dan Kompetensi (PROSPEK) untuk menggantikan PTK melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2011. Bagaimanapun, pelaksanaan PROSPEK telah ditangguhkan oleh JPA susulan daripada pembatalan Sistem Saraan Baharu Perkhidmatan Awam (SBPA) melalui Surat Pekeliling Bilangan 4 Tahun 2012. Rentetan perubahan dan penambahbaikan sistem penilaian prestasi di peringkat persekutuan, sistem penilaian prestasi melibatkan PPP yang berkhidmat dengan KPM juga mengalami transformasi yang ketara. Perubahan tersebut diperlukan bagi memastikan PPP mempunyai kompetensi dan potensi yang tinggi bagi memastikan kualiti perkhidmatan pendidikan negara.

Pelaksanaan SSM yang telah ditambah baik kembali digunakan dalam sistem penilaian prestasi setelah SBPA dibatalkan. Berkaitan pelaksanaan SSM, CUEPACS mencadangkan agar perubahan dilakukan terhadap SSM kepada sistem saraan baharu yang lebih bersifat komprehensif dan memberi lebih banyak faedah kepada penjawat awam dengan mengambil kira cabaran Wawasan 2020 di samping membantu anggota perkhidmatan awam menangani isu kenaikan kos hidup yang semakin meningkat (Abdullah, 2018). CUEPACS turut memohon agar kerajaan membuat semakan semula terhadap gaji minimum dan insentif kenaikan gaji tahunan penjawat awam khususnya kumpulan berpendapatan rendah (Abdullah, 2018).

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 melalui Gelombang 1 (2013-2015) dan Gelombang 2 (2016-2020), KPM berhasrat meningkatkan standard dan sistem sokongan serta mengukuhkan laluan dan kemajuan kerjaya PPP di bawah Anjakan 4, iaitu mentransformasi guru sebagai profesion pilihan dan Anjakan 5, iaitu pewujudan Standard Kompetensi KPM bagi memastikan penempatan kepimpinan

yang berprestasi tinggi di setiap sekolah. Susulan daripada hasrat kerajaan dan juga KPM, Makmal *Government Transformation Programme* 2.0 (GTP 2.0) di bawah Inisiatif Piagam Guru yang diterajui oleh Bahagian Pendidikan Guru merumuskan keperluan membangunkan suatu penilaian bersepadu yang komprehensif dengan menggabungkan beberapa penilaian sedia ada bagi mewujudkan mekanisme penilaian kompetensi dan potensi yang sesuai dan diterima baik oleh semua warga KPM.

Sehubungan itu, PBPPP telah diperkenalkan untuk menggantikan PTK seperti yang ditetapkan KPM di bawah PPPM dan dihasratkan melalui GTP 2.0. Penilaian ini menggabungkan lima instrumen penilaian sedia ada iaitu LNPT, PROSPEK, Kriteria Kecemerlangan, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia dan Penilaian Guru Cemerlang. PBPPP merupakan satu kaedah penilaian yang menilai kompetensi dan potensi yang dibangunkan khusus untuk PPP berdasarkan konsep "Tugas dan Tempat Bertugas" mengikut standard prestasi yang selaras dengan GTP 2.0 dan PPPM. PBPPP juga bertujuan meningkatkan kecekapan dan komitmen PPP bagi melahirkan pegawai berprestasi tinggi melalui penilaian menyeluruh yang menggabungjalinkan kompetensi dan potensi serta keberhasilan PPP bagi mendokong aspirasi ke arah pendidikan berkualiti tinggi.

Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi (BPPK), KPM telah dipertanggungjawabkan terhadap pelaksanaan PBPPP. Mesyuarat *Delivery Task Force* pada 19 September 2013 yang dipengerusikan oleh mantan Yang Amat Berhormat Menteri Pendidikan telah bersetuju dengan hasrat untuk melaksanakan PBPPP bermula pada tahun 2015. Prapelaksanaan PBPPP telah dijalankan di sekolah-sekolah seluruh Malaysia bermula pada 22 September hingga 31 Disember 2014. Hasil daripada prapelaksanaan ini, seramai 395,838 PPP dari kumpulan Guru Pembelajaran dan Pengajaran, Kepimpinan Sekolah, Guru Bimbingan dan Kaunseling serta Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni telah

dinilai. Pada tahun 2015, PBPPP dilaksanakan sepenuhnya bagi kumpulan tersebut. Pada peringkat penilaian pertama yang dijalankan sehingga 31 Julai 2015, seramai 423,231 PPP telah dinilai dan perkara ini memperlihatkan bahawa PBPPP berjaya dijalankan untuk menilai prestasi dan kompetensi PPP di KPM.

Melihat kepada kebolehlaksanaan prapelaksanaan PBPPP, Yang Berbahagia Tan Sri Dr. Madinah binti Mohamad, mantan Ketua Setiausaha KPM melalui surat bertarikh 20 November 2015 telah menetapkan pelaksanaan penuh PBPPP kepada Kumpulan Kepimpinan Sekolah (Pengetua atau Guru Besar dan Guru Penolong Kanan) serta Guru Akademik, Guru Bimbingan dan Kaunseling, Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni di semua sekolah di Malaysia bermula pada Januari 2016. Mesyuarat Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Pendidikan yang dipengerusikan oleh Yang Berbahagia Tan Sri Ketua Setiausaha Negara pada 21 Oktober 2015 telah meluluskan pelaksanaan PBPPP bagi menggantikan penilaian prestasi PPP yang sedia ada. Penilaian ini juga menggantikan LNPT seperti yang telah diluluskan oleh Yang Berbahagia Tan Sri Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam berdasarkan surat JPA.BK(S)174/3/14(50) bertarikh 5 November 2015. Perkara ini juga telah mendapat persetujuan YB Dato' Seri Mahdir bin Khalid, mantan Menteri Pendidikan Malaysia dalam Mesyuarat Susulan Jemaah Menteri Bilangan 16 Tahun 2015.

Dari segi pengoperasiannya, keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi yang menggunakan instrumen PBPPP ini terletak sepenuhnya kepada kemahiran dan komitmen PP. Walaupun PBPPP sedang dilaksanakan, penilaian prestasi PPP pada masa sekarang tetap tertakluk kepada Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam yang berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002, Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan (Panduan Pelaksanaan Sistem

Penilaian Prestasi Awam Malaysia). Bagi memastikan keberkesanan penilaian prestasi yang berasaskan instrumen PBPPP di sekolah, peranan PP yang telah diberikan amanah untuk membuat penilaian menjadi salah satu faktor penentu kepada kejayaan sistem yang diamalkan. Setiap PP perlu melaksanakan tugas dengan cekap, berkesan dan memenuhi prosedur operasi standard yang telah ditetapkan agar persekitaran kerja yang kondusif dapat dikekalkan serta komitmen pekerja dapat ditingkatkan (Randell et al., 1990). Sehubungan itu, setiap PP yang dilantik mestilah mempunyai kemahiran dan kesungguhan melaksanakan penilaian prestasi yang benar-benar memberikan impak yang positif kepada setiap PYD.

Rumusannya, walau apapun perubahan yang berlaku dalam penilaian prestasi yang digunakan pada masa kini, kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi sememangnya tidak boleh dikesampingkan. Perubahan dalam sistem penilaian prestasi yang digunakan tetap tidak akan mengubah keperluan memberikan maklum balas prestasi secara berterusan, berkesan dan dilaksanakan secara bersistematik, terancang dan terurus. Secara realitinya, memang tidak dapat dinafikan bahawa transformasi dalam sistem penilaian prestasi yang melibatkan PP dan PYD perlu dilaksanakan. Oleh yang demikian, kajian yang mendalam tentang amalan memberikan maklum balas prestasi dalam kalangan PP dan PYD yang terlibat dalam pelaksanaan penilaian prestasi yang menggunakan instrumen PBPPP adalah diperlukan.

2.15 Hipotesis Kajian

Menurut Hair et al. (2007), hipotesis ialah ramalan awal yang dibangunkan berpandukan kepada kajian literatur, persoalan kajian serta teori yang digunakan. Subseksyen berikutnya membincangkan tentang pembentukan hipotesis kajian.

2.15.1 Persepsi PP dan PYD Terhadap Dimensi Maklum balas Prestasi, Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi dan Komunikasi Berkesan

Kepentingan maklum balas prestasi dalam proses pengurusan organisasi memberikan impak kepada pencapaian matlamat organisasi (Murphy & Cleveland, 1995). Sehubungan itu, menurut Levy dan Williams (2004) maklum balas prestasi perlu dilihat berdasarkan perspektif yang lebih segar, menyeluruh dan selari dengan konteks semasa dengan melihat dimensi maklum balas prestasi bagi membangunkan persekitaran organisasi yang menyokong keberkesanan penilaian prestasi. Menurut Norris-Watts dan Levy (2004), kefahaman yang baik terhadap kefungsian dimensi maklum balas prestasi membolehkan pekerja mendapatkan maklumat, menerima, memproses dan menggunakan maklum balas tersebut bagi meningkatkan potensi dan kompetensi. Pengaplikasian dimensi maklum balas prestasi menunjukkan kesungguhan organisasi menggalakkan proses interaksi yang positif di antara PP dan PYD seperti ditekankan oleh Young dan Steelman (2014). Berdasarkan perbincangan ini, difahami bahawa persepsi PP dan PYD terhadap kepentingan dimensi maklum balas prestasi berupaya meningkatkan motivasi serta kepuasan bekerja sekali gus menjadi asas kepada pembentukan hipotesis-hipotesis berikut iaitu:

H1(a) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kebolehpercayaan sumber.

H1(b) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kualiti maklum balas.

H1(c) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi penyampaian maklum balas.

H1(d) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas membina.

H1(e) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas tidak membina.

H1(f) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi ketersediaan sumber.

H1(g) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi menggalakkan pencarian maklum balas.

Dapatan daripada kajian terdahulu seperti kajian oleh Adler et al. (2016) mendapati terdapat dalam kalangan PP yang berkeberatan memberikan maklum balas prestasi yang tepat kerana bimbang berlakunya konflik dengan PYD. Dapatan yang sama juga diutarakan oleh Michelle et al. (2016) yang menekankan perlunya PP bercakap benar apabila memberikan maklumat berkaitan prestasi kerja sekiranya benar-benar serius ingin menambah baik prestasi kerja PYD, namun disebabkan mahu mengelakkan konflik dan ingin menjaga perasaan, PP dikatakan kurang yakin memberikan maklum balas prestasi sekali gus menyebabkan gagalnya matlamat sebenar penilaian prestasi. PP juga dikatakan kurang komited memberikan maklum balas prestasi (Eun et al., 2015) dan kurang berkemahiran sehingga mengakibatkan PYD kurang mempercayai sistem penilaian prestasi yang dipraktikkan (Buckingham & Goodall, 2015; Dahling et al., 2015). Dengan mengambil kira kajian-kajian yang telah dibincangkan, persepsi PP dan PYD terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi perlu dilihat secara bersama lantas membawa kepada pembentukan hipotesis berikut iaitu:

H1(h) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Penyelia yang memiliki kemahiran komunikasi berkesan serta mempraktikkannya secara konsisten diyakini berupaya menyesuaikan keperluan mesej yang ingin disampaikan (Cheney, 2011). Di samping itu, dengan memiliki komunikasi berkesan, penyelia dapat merancang dengan baik dalam mempertimbangkan matlamat, sikap dan keperluan pekerja (Keyton, 2011) serta mengenal pasti tindakan yang sesuai bagi meningkatkan prestasi pekerja (Ives, 2008). Komunikasi berkesan di antara penyelia dan pekerja juga membolehkan kedua-dua pihak saling memahami dan berkongsi makna demi membolehkan setiap tugasan dilaksanakan dengan lebih baik (Sanchez & Guo, 2005).

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, keupayaan PP berkomunikasi secara berkesan diperlukan disebabkan oleh peranan mereka sebagai penasihat, mentor dan jurulatih (Mondy & Noe, 2005). Selain itu, dengan memiliki komunikasi yang berkesan, PP dapat membina hubungan positif yang memudahkan mereka memimpin, membimbing dan memperbaiki prestasi PYD (Aguinis et al., 2011). Secara ringkasnya, dapatan daripada kajian-kajian tersebut membuktikan pentingnya komunikasi berkesan kepada PP dan PYD bagi membentuk hubungan profesional yang lebih baik serta hubungan kerja yang kondusif sekali gus membawa kepada pembentukan hipotesis berikut iaitu:

H1(i) : Terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap komunikasi berkesan.

2.15.2 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Menurut Levy dan Williams (2004), tujuh dimensi maklum balas prestasi merupakan panduan penting untuk memperbaiki dan meningkatkan pencapaian organisasi. Penekanan terhadap dimensi maklum balas prestasi membolehkan pekerja mengetahui pembangunan yang dikehendaki dan hasil yang diharapkan (Norris-Watts & Levy, 2004;

Rosen et al., 2006). Mulder (2013) turut menekankan kepentingan dimensi maklum balas prestasi dalam mewujudkan kepercayaan, meningkatkan motivasi, memupuk kreativiti dan kesinambungan kejayaan organisasi. Menurut Selden dan Sowa (2011), ketidakfahaman penyelia terhadap dimensi penting semasa melaksanakan aktiviti memberikan maklum balas prestasi boleh mengakibatkan pekerja berpandangan negatif.

Menurut Griffin (1967), kebolehpercayaan sumber ditakrifkan sebagai sumber maklum balas yang berkepakaran dan boleh dipercayai. Menurut beliau, sumber yang berkepakaran mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja, berpengetahuan tentang prestasi kerja sebenar dan berupaya menilai dengan tepat. Kebolehpercayaan sumber yang ditakrifkan sebagai berkepakaran, boleh dipercayai dan berkecekapan mencerminkan sejauh mana tahap keyakinan pekerja terhadap penyelia sebagai orang yang dipercayai memberikan maklumat tentang prestasi (Levy et al., 1995). Berdasarkan literatur yang dibincangkan, terdapat hubungan positif di antara kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lantas menjadi asas kepada pembentukan dua hipotesis berikut iaitu:

H2(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H2(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Kajian oleh Hanser dan Muchinsky (1978) serta Greller (1980) mendapati ketekalan dan kegunaan sesuatu maklum balas merupakan aspek yang penting untuk mewujudkan amalan memberikan maklum balas prestasi yang berkualiti. Maklum balas

berkualiti perlulah diberikan secara konsisten, bersifat mengkhusus dan dapat dilihat sebagai sesuatu yang berguna (London, 1997; Steelman et al., 2004). Menurut Ilgen et al. (1979), ketekalan dan kebolehgunaan maklum balas adalah penting kerana penerima maklum balas menilai setiap maklum balas yang diberikan dan akan bertindak sama ada menerima dan bersedia untuk bertindak balas. Berdasarkan literatur tersebut, terdapat hubungan positif di antara kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang membawa kepada pembentukan dua hipotesis berikut iaitu:

H3(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H3(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Persepsi penerima maklum balas tentang niat sumber maklum balas semasa menyampaikan maklum balas prestasi memberikan kesan kepada reaksi dan tindak balas kepada maklum balas (Fedor et al., 1989). PYD dipercayai bersikap lebih menerima dan bertindak balas positif sekiranya PP dapat menyampaikannya dengan baik (Steelman et al., 2004). Menurut Ilgen et al. (1979), penyampaian maklum balas yang berhemah mampu meningkatkan tahap penerimaan yang positif di samping mewujudkan sesi maklum balas prestasi yang lebih berkesan. Berdasarkan literatur, terdapat hubungan positif di antara penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan ini membawa kepada pembentukan dua hipotesis berikut iaitu:

H4(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H4(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Menurut Becker dan Klimoski (1989), jumlah maklum balas membina (positif) yang diterima oleh individu adalah penting bagi meningkatkan prestasi kerja. Selain itu, menurut Pearce dan Porter (1986), pekerja yang menerima maklum balas membina kurang menunjukkan penurunan terhadap tingkah laku dan persepsi terhadap organisasi. Steelman et al. (2004) menegaskan maklum balas membina secara empirikalnya mempunyai kesan positif kepada peningkatan motivasi dan prestasi kerja PYD sekiranya dilaksanakan secara berkesan. Berdasarkan literatur yang dibincangkan, terdapat hubungan positif di antara maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang menjadi asas kepada pembentukan dua hipotesis berikut iaitu:

H5(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H5(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Kajian Becker dan Klimoski (1989) mendapati maklum balas tidak membina (negatif) yang diberikan oleh penyelia kepada pekerja mempunyai kaitan dengan prestasi. Walaupun kurang digemari, maklum balas tidak membina tetap penting kerana kewujudannya diperlukan untuk membetulkan kesilapan. Morrison dan Bies (1991) mendapati motivasi individu pekerja dapat dipertingkatkan sekiranya maklum balas tidak membina disampaikan oleh penyelia yang boleh dipercayai dan menyampaikannya secara

berhemah. Menurut Ashford dan Cummings (1985), individu lebih menghargai sekiranya penyelia berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi yang berbentuk negatif dengan tujuan memperbaiki prestasi dengan ikhlas dan jujur. Berdasarkan literatur, terdapat hubungan positif di antara maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang membawa kepada pembentukan dua hipotesis berikut:

H6(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H6(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Secara kebiasaannya, penilaian prestasi formal dijalankan hanya dua kali setahun (Meyer, 1991). Ashford dan Cummings (1983) menegaskan bahawa untuk memastikan matlamat penilaian prestasi formal yang dilaksanakan tercapai, penyelia dan pekerja sepatutnya sentiasa bersedia untuk berinteraksi dengan lebih kerap di tempat kerja secara tidak formal. Steelman et al. (2004) menegaskan ketersediaan penyelia memberikan maklum balas prestasi membolehkan pekerja mudah mendapatkan maklum balas, berasa puas dengan pekerjaan dan meningkatkan komitmen. Sehubungan itu, berdasarkan literatur yang dibincangkan, terdapat hubungan positif di antara ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang menjadi asas kepada pembentukan dua hipotesis berikut:

H7(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H7(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Kajian oleh Steelman et al. (2004) mendapati majikan yang menggalakkan pencarian maklum balas membolehkan pekerja berasa selesa mendapatkan maklum balas prestasi. Selain itu, menurut Miller dan Jablin (1991), pekerja merupakan golongan yang cenderung mendapatkan maklumat prestasi daripada penyelia yang dipercayai dan ikhlas. Menurut Ashford dan Cummings (1983), pekerja sememangnya berkeinginan memperoleh maklum balas prestasi daripada penyelia mereka. Oleh itu, terdapat hubungan positif di antara menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang menjadi asas kepada pembentukan dua hipotesis berikut:

H8(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H8(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

2.15.3 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Prestasi dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Kewujudan komunikasi berkesan dalam aktiviti penilaian prestasi dipercayai meningkatkan prestasi kerja secara berterusan (Michelle et al., 2016) seterusnya memastikan aktiviti pengurusan prestasi yang dilaksanakan mencapai matlamat yang ditetapkan (Murphy & Cleveland, 1995). Organisasi yang menggalakkan persekitaran pembelajaran berteraskan komunikasi berkesan akan membolehkan usaha perancangan dan penambahbaikan prestasi pekerja dilaksanakan dengan baik (Kluger & DeNisi, 1996).

Komunikasi berkesan di tempat kerja berpotensi mengekalkan hubungan kerja yang berkualiti yang menjadi nadi penting kepada setiap fungsi serta aktiviti penilaian prestasi (Tourish, 2010; Keyton, 2011) yang membolehkan pekerja bersatu hati semasa melaksanakan tugas (Hu & Chen, 1996).

Menurut Lunenburg (2010), keupayaan penyelia berkomunikasi secara berkesan dapat meningkatkan keupayaan penyelia untuk dianggap sebagai individu yang hebat dalam memastikan setiap rancangan, isu, pendapat dan idea berkaitan kerja dibincangkan secara profesional. Penyelia yang berkomunikasi secara berkesan membolehkan pekerja berasa puas hati serta bersikap menghargai, mengurangkan konflik dan meningkatkan produktiviti (Keyton, 2011). Selain itu, menurut Monge et al. (1992), komunikasi berkesan membolehkan organisasi melahirkan golongan pekerja yang kreatif dan inovatif kerana berjaya menguruskan interaksi dua hala yang membolehkan semua ahli untuk saling menyokong, berkongsi idea serta sentiasa bekerjasama.

Komunikasi berkesan juga dipercayai penting bagi mengurangkan ketidakpastian terhadap kerja dengan mempengaruhi komitmen dan tingkah laku pekerja (Bordia et al., 2004). Komitmen pekerja terhadap organisasi bergantung kepada tindakan sesebuah organisasi mengurus bentuk komunikasi yang berlaku. Organisasi yang berjaya mewujudkan persekitaran komunikasi yang berkesan diyakini dapat mengurangkan rasa tidak puas hati, meningkatkan kepuasan dan motivasi untuk bekerja serta komited untuk terus menyumbang kepada peningkatan prestasi (Bordia et al., 2004; O'driscoll et al., 2006). Berdasarkan literatur tersebut, disimpulkan bahawa komunikasi berkesan berperanan menjadi penyederhana terhadap hubungan positif di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi sekali gus menjadi asas kepada pembentukan hipotesis-hipotesis berikut:

H9(a) Hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H9(b) Hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H10(a) Hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H10(b) Hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H11(a) Hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H11(b) Hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H12(a) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H12(b) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H13(a) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H13(b) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H14(a) Hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H14(b) Hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

H15(a) Hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H15(b) Hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

2.16 Kesimpulan

Bab ini membincangkan tentang sistem pengurusan prestasi dan penilaian prestasi dan konsep maklum balas prestasi. Bab ini juga menjelaskan kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi, dimensi maklum balas prestasi, hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Turut dibincangkan ialah kajian-kajian di luar negara dan Malaysia berkaitan

maklum balas prestasi, proses komunikasi dan komunikasi berkesan, hubungan di antara komunikasi berkesan, dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi bagi menerangkan hubungan di antara pemboleh ubah yang terlibat. Selain itu, kajian-kajian berkaitan komunikasi berkesan dan maklum balas prestasi, teori-teori asas, model proses maklum balas prestasi dan perbincangan semasa tentang pelaksanaan sistem penilaian prestasi melibatkan PPP juga diutarakan. Hasil daripada perbincangan kajian literatur dalam bab ini telah menjelaskan asas pembentukan kerangka konseptual kajian seperti ditunjukkan pada Rajah 1.1 dalam Bab 1. Bab seterusnya iaitu Bab 3 membincangkan tentang metodologi kajian.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan metodologi kajian yang merangkumi perbincangan tentang paradigma kajian, reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, instrumen kajian, prosedur penentuan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Selain itu, pelaksanaan praujian, kajian rintis, tatacara pengumpulan data, tatacara penganalisisan data dan pertimbangan etika yang perlu dipatuhi oleh pengkaji juga dijelaskan. Bab ini memberikan pemahaman tentang reka bentuk kajian serta penggunaan strategi pengumpulan dan penganalisisan data.

3.2 Paradigma Kajian

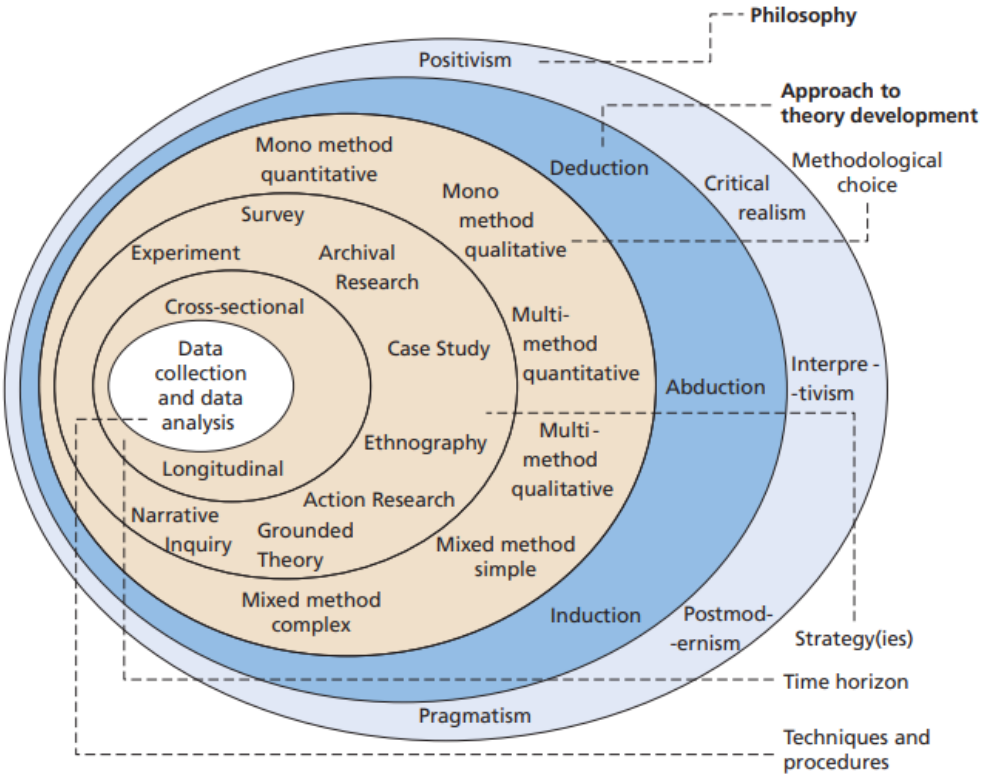
Sebelum sesuatu kajian dilaksanakan, pengkaji terlebih dahulu perlu memilih dan menetapkan paradigma kajian yang dijadikan sebagai panduan sepanjang proses kajian dilaksanakan (Saunders et al., 2019). Secara sedar atau tidak, pada setiap peringkat kajian pengkaji akan membuat pelbagai jenis andaian (Burrell & Morgan, 2016) iaitu andaian ontologi (mengenai realiti yang dihadapi dalam kajian), andaian epistemologi (mengenai pengetahuan manusia) dan andaian aksiologi (mengenai sejauh mana dan bagaimana nilai mempengaruhi proses kajian). Andaian yang tepat dan konsisten menjadikan kajian yang dijalankan dapat membentuk falsafah kajian yang lebih dipercayai serta menyokong pilihan metodologi, strategi kajian, teknik pengumpulan dan prosedur analisis data (Saunders et al., 2019).

Aspek ontologi merupakan satu disiplin ilmu yang membicarakan apakah hakikat atau realiti sesuatu perkara tentang sesuatu fenomena sosial yang ingin dikaji (Scotland,

2012). Oleh itu, dari segi ontologinya kajian ini membolehkan pengkaji memahami apakah realiti dan hakikat sebenar pelaksanaan amalan memberikan maklum prestasi melibatkan PP dan PYD. Aspek epistemologi merujuk kepada persoalan tentang bagaimana sesuatu perkara diterima sebagai satu pengetahuan atau ilmu (Saunders et al., 2019). Sehubungan itu, kajian ini memerlukan pengkaji mencari hujah yang kukuh supaya tahap kebenaran dan keyakinan kajian yang dilaksanakan boleh diterima sebagai sesuatu yang benar. Aspek aksiologi pula merujuk kepada isu berkaitan etika yang perlu dipertimbangkan oleh pengkaji semasa merancang cadangan kajian (Saunders et al., 2019). Kepentingan aspek aksiologi dalam kajian ini dihuraikan dengan lanjut dalam bahagian pertimbangan etika.

3.3 Reka bentuk Kajian

Reka bentuk kajian diperlukan bagi menjelaskan prosedur, kaedah, pengukuran serta analisis data dengan memberikan jawapan kepada soalan-soalan seperti teknik pengumpulan data yang digunakan, jenis sampel, faktor kekangan masa serta kos yang harus diatasi (Saunders et al., 2019). Pengkaji mengaplikasikan kerangka *Research Onion* (seperti ditunjukkan pada Rajah 3.1) yang diutarakan oleh Saunders et al. (2019) sebagai panduan dalam menetapkan reka bentuk kajian ini. Saunders et al. (2019) mencadangkan sebelum menentukan teknik yang sesuai untuk mengumpul dan menganalisis data, pengkaji terlebih dahulu perlu memahami enam lapisan penting dalam *Research Onion* sebagai panduan untuk menetapkan reka bentuk kajian. Enam lapisan tersebut ialah falsafah, pendekatan pengembangan teori, pilihan metodologi, strategi, tempoh masa serta teknik dan prosedur.



Rajah 3.1: *Research Onion*
Sumber: Saunders et al. (2019)

3.3.1 Falsafah

Menurut Saunders et al. (2019), terdapat lima falsafah utama iaitu positivisme, realisme kritikal, interpretivisme, pascamodernisme dan pragmatisme. Positivisme dikaitkan dengan metodologi kuantitatif yang mengaitkan tingkah laku manusia dengan nilai objektif serta menekankan penggunaan teori, pemboleh ubah, hipotesis, nombor dan kaedah statistik. Realisme kritikal ialah pendekatan falsafah berkaitan siasatan secara saintifik yang mempercayai kewujudan sesuatu realiti adalah hasil daripada minda bebas dan segala yang dirasai merupakan kebenaran walaupun pengkaji dipengaruhi oleh pandangan dunia dan pengalaman sendiri. Teknik pengumpulan dan analisis data menurut falsafah ini menjurus kepada penggunaan salah satu atau kedua-dua data berbentuk kuantitatif dan kualitatif.

Interpretivisme merupakan pendekatan falsafah yang bertujuan untuk memahami tingkah laku manusia (Babbie, 2010; Saunders et al., 2019) yang berfokuskan kepada penerokaan terhadap kerumitan fenomena sosial bagi memperoleh pemahaman mendalam tentang kejadian, peristiwa, pengalaman, struktur sosial serta nilai yang dikaitkan dengan fenomena (Rubin & Babbie, 2010). Pascamodernisme menekankan kepada peranan bahasa dan kuasa hubungan, mempersoalkan cara berfikir yang diterima dan menekankan kepada pandangan alternatif. Asas kepada kajian pascamodernisme ialah pengiktirafan bahawa hubungan kuasa antara pengkaji dan subjek kajian membentuk pengetahuan yang dihasilkan sebagai sebahagian daripada proses kajian. Oleh sebab hubungan kuasa sukar dielakkan, pengkaji perlu bersikap terbuka dengan kedudukan moral dan etika.

Pragmatisme dianggap sebagai pendekatan falsafah yang agak baru berbanding falsafah kajian yang lain. Pragmatisme memberikan tumpuan untuk mengenal pasti penyelesaian isu melalui penggunaan teori dan pengkaji bebas menggunakan pelbagai kaedah, teknik dan prosedur kajian (Saunders et al., 2019). Secara ringkasnya, falsafah dalam kajian ini menjurus kepada falsafah positivisme dan interpretivisme. Hal ini kerana pengaplikasian falsafah positivisme membolehkan pengkaji membuktikan hubungan antara pemboleh ubah manakala falsafah interpretivisme membolehkan pengkaji memahami permasalahan sebenar yang berlaku.

3.3.2 Pendekatan Pengembangan Teori

Terdapat tiga pendekatan pengembangan teori iaitu pendekatan deduktif, induktif dan abduktif (Saunders et al., 2019). Pendekatan deduktif merupakan pendekatan yang dimulakan dengan pemilihan teori yang sesuai, mengembangkan hipotesis berdasarkan teori dan merancang strategi untuk menguji hipotesis. Tujuan pendekatan ini adalah untuk menjelaskan hubungan di antara pemboleh ubah dengan mengumpul data kuantitatif

daripada sampel yang cukup besar bagi membuat keputusan. Pendekatan induktif sebaliknya dimulakan dengan proses mengumpulkan data, menganalisis data dan menghasilkan teori. Pendekatan ini bertujuan mengumpulkan data kualitatif untuk memberikan pemahaman tentang fenomena yang bersifat masa dan konteks tertentu. Pendekatan abduktif pula melibatkan pengumpulan data untuk mengeksplorasi sesuatu fenomena, mengenal pasti tema dan menjelaskan corak untuk menghasilkan teori yang baru atau mengubah suai teori yang sedia ada dengan melibatkan pengumpulan data tambahan. Berdasarkan perbincangan, pendekatan pengembangan teori yang digunakan dalam kajian ini menjurus kepada pendekatan deduktif dan induktif.

3.3.3 Pilihan Metodologi

Dalam pemilihan metodologi, pengkaji mempunyai dua pilihan iaitu sama ada menggunakan kaedah mono *(mono method)* atau kaedah berbilang *(multiple methods)* (Saunders et al., 2019). Pendekatan kaedah mono melibatkan pengkaji memilih hanya satu sahaja teknik pengumpulan data dan prosedur analisis data. Dua kaedah mono ialah kaedah mono kuantitatif dan kaedah mono kualitatif. Pendekatan kaedah berbilang pula menggunakan lebih daripada satu teknik pengumpulan data dan prosedur analisis. Berdasarkan pendekatan kaedah berbilang ini, terdapat dua kaedah yang boleh digunakan iaitu kaedah pelbagai *(multi-method)* dan kaedah campuran *(mixed methods)*.

Kaedah pelbagai *(multi-method)* membolehkan pengkaji menggunakan lebih daripada satu kaedah kuantitatif atau kualitatif tetapi tidak mencampurkan kedua-duanya. Dua kaedah yang terangkum dalam kaedah pelbagai ini ialah kajian kuantitatif pelbagai kaedah dan kajian kualitatif pelbagai kaedah. Untuk kaedah campuran *(mixed methods)*, teknik kajian kuantitatif dan kualitatif digabungkan dalam pelbagai cara yang bermula daripada mudah, serentak seterusnya kepada bentuk yang lebih kompleks dan berurutan.

Dua pendekatan kaedah campuran ialah kaedah campuran mudah dan kaedah campuran kompleks (Saunders et al., 2019). Kajian ini mengaplikasikan kaedah campuran mudah. Oleh itu, pengumpulan data akan dilakukan secara berurutan *(sequential)* iaitu tidak digabungkan dalam satu fasa pengumpulan dan analisis data. Kaedah ini membolehkan persoalan kajian dijawab dengan lebih baik dan hasil kajian yang lebih dipercayai.

3.3.4 Strategi

Walaupun terdapat pelbagai strategi boleh digunakan untuk menjalankan kajian, setiap strategi mempunyai fungsi dan keperluan tersendiri (Saunders et al., 2019). Strategi eksperimen digunakan untuk mengkaji sebab dan kesan hubungan manakala kajian tinjauan digunakan bagi menggambarkan trend atau menentukan hubungan di antara konstruk yang mendasari sesuatu tujuan. Kajian kes pula sesuai untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang sesuatu fenomena dalam persekitaran tertentu manakala kajian tindakan sesuai digunakan bagi menangani masalah dalam konteks sebenar. Kajian *grounded theory* pula sesuai digunakan bagi membangunkan teori permulaan yang berkaitan dengan fenomena tertentu, kajian etnografi sesuai digunakan untuk mendapatkan pandangan tentang sesuatu fenomena dalam konteks budaya manakala kajian arkib sesuai digunakan untuk mengkaji tentang kajian lepas.

Strategi kajian boleh diklasifikasikan kepada dua kumpulan utama iaitu bergantung kepada sama ada bertujuan untuk menguji teori (hipotesis) atau membina teori. Secara khususnya, kajian eksperimen, kajian tinjauan, kajian kes dan kajian tindakan adalah sesuai untuk pengujian teori (Saunders et al., 2019). Kajian juga boleh diklasifikasikan sebagai berbentuk kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2009; Saunders et al., 2019). Kajian kualitatif bertujuan mendapatkan pandangan awal untuk menghasilkan teori manakala fokus kajian kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis dan memberikan bukti yang

empirikal (Saunders et al., 2019). Kajian kualitatif biasanya melibatkan pendekatan induktif dan saiz sampel yang kecil manakala kajian kuantitatif melibatkan pendekatan deduktif serta saiz sampel yang besar (Bryman & Bell, 2011; Saunders et al., 2019). Sehubungan itu, bagi tujuan kajian ini pengkaji telah memilih menggunakan strategi kajian tinjauan.

3.3.5 Tempoh Masa

Dari segi tempoh masa, data kajian boleh dikumpulkan dalam dua fasa masa yang berlainan iaitu sama ada secara keratan rentas (*cross-sectional)* iaitu pengkaji mengumpul data hanya sekali daripada suatu sampel yang berbeza atau secara jangka panjang (*longitudinal)* iaitu pengkaji mengumpul data secara berulang kali daripada suatu sampel yang sama dalam satu tempoh jangka masa yang panjang (Saunders et al., 2019). Dalam kajian ini, pengkaji memilih membuat pengumpulan data dengan menggunakan kaedah secara keratan rentas. Kaedah ini membolehkan pengkaji memperoleh sampel yang bersifat representatif serta menyediakan maklumat yang sah bagi menjelaskan objektif kajian (Greener, 2008). Selain itu, kaedah ini juga sesuai digunakan kerana pengutipan data melibatkan sampel yang besar dan bertaburan dari segi geografi (Cohen et al., 2018).

3.3.6 Teknik dan Prosedur

Teknik dan prosedur memberikan panduan kepada pengkaji tentang langkah yang praktikal untuk mengumpul dan menganalisis data. Oleh sebab kajian ini berbentuk kajian tinjauan, terdapat beberapa teknik yang boleh digunakan untuk mengumpul data dengan cara yang efektif dan efisien (Saunders et al., 2019). Data yang dikumpul melalui kajian tinjauan boleh dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif. Secara kebiasaannya dalam kajian tinjauan, penggunaan soal selidik adalah untuk mengumpul data kuantitatif manakala temu bual digunakan untuk mengumpul data kualitatif (Chua, 2016). Subseksyen

berikutnya menghuraikan secara lanjut dua teknik dalam kajian tinjauan yang digunakan iaitu teknik soal selidik dan teknik temu bual separa berstruktur secara bersemuka.

3.3.6.1 Teknik Soal Selidik

Teknik soal selidik dipilih disebabkan keberkesanannya dalam mendapatkan respon daripada sampel (Smithson, 2000), hasil kajian dapat digeneralisasikan kepada populasi secara tepat dan berkesan (Babbie, 2001), kos yang rendah (Sekaran, 2003) serta menjimatkan masa (Alan & Wayne, 2007). Kaedah ini juga bersesuaian dengan data kajian memandangkan saiz sampel kajian adalah besar (Creswell, 2005; Pallant, 2011). Sehubungan itu, untuk tujuan kajian ini pengkaji menggunakan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms* (Denscombe, 2014; Dillman et al., 2014). Penerangan lanjut tentang prosedur pelaksanaan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms* ini dibincangkan secara lebih terperinci dalam subseksyen 3.9.1 (Pengumpulan Data Soal Selidik).

3.3.6.2 Teknik Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka

Teknik temu bual separa berstruktur dipilih bagi membolehkan pengkaji memahami pandangan dan kefahaman peserta, mengenal pasti permasalahan kajian yang kurang jelas dan menggalakkan peserta berterus-terang bagi menjawab persoalan kajian (Crouch & McKenzie, 2006). Kaedah bersemuka pula membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang lebih jelas, mewujudkan hubungan baik dengan peserta seterusnya meningkatkan kesahan maklumat (Crouch & McKenzie, 2006). Penerangan lanjut tentang prosedur pelaksanaan teknik ini dibincangkan dengan lebih terperinci dalam subseksyen 3.9.2 (Pengumpulan Data Temu bual Separa Berstruktur).

Rumusannya, pengkaji telah memilih teknik soal selidik dan temu bual separa berstruktur secara bersemuka kerana kedua-duanya saling melengkapi, mengukuhkan

dapatan kajian, menyokong antara satu sama lain dan dipercayai dapat menjawab persoalan kajian (Gay & Airasian, 2003). Gabungan kedua-dua teknik tersebut juga membolehkan gambaran keseluruhan bagi masalah yang diperoleh daripada data kuantitatif dilihat dengan lebih jelas menerusi data kualitatif (Saunders et al., 2019). Jadual 3.1 berikut menunjukkan ringkasan pemilihan reka bentuk kajian.

Jadual 3.1: Ringkasan Pemilihan Reka bentuk Kajian

Lapisan	Pemilihan
Falsafah	Positivisme dan interpretivisme
Pendekatan pengembangan teori	Deduktif dan induktif
Pilihan metodologi	Kaedah campuran mudah
Strategi	Kajian tinjauan
Tempoh masa	Keratan rentas
Teknik dan prosedur	Soal selidik dan temu bual separa berstruktur secara bersemuka

Sumber: Saunders et al. (2019)

3.4 Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi merupakan kumpulan yang menjadi sasaran pengkaji supaya dapatan kajian dapat diaplikasikan (Krejcie & Morgan, 1970; Gravetter & Wallnau, 2007). Sampel kajian pula adalah sebahagian daripada populasi yang boleh mewakili seluruh populasi yang ada (Pagano, 2008). Populasi dibahagikan kepada dua iaitu populasi sasaran dan populasi kajian (Gay & Airasian, 2003). Populasi sasaran merujuk kepada populasi yang ingin digeneralisasikan manakala populasi kajian ialah populasi yang boleh digeneralisasikan oleh pengkaji (Gay & Airasian, 2003). Oleh yang demikian, perincian tentang populasi dan sampel perlu diberikan perhatian sewajarnya supaya dapatan kajian boleh digunakan oleh pengkaji lain dalam situasi yang berbeza (Fraenkel & Wallen, 1996). Subsekyen seterusnya menerangkan dengan lebih lanjut tentang populasi dan persampelan kajian.

3.4.1 Populasi Kajian

Populasi kajian terdiri daripada PP dan PYD yang bertugas di 193 buah SM di bawah pentadbiran Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS). Bilangan populasi PP adalah seramai 1272 orang manakala bilangan PYD adalah seramai 16,801 orang (KPM, 2019). Pemilihan populasi kajian yang terdiri dalam kalangan PP dan PYD yang berkhidmat di SM di Sarawak dijustifikasikan atas rasional berikut:

i. PP dan PYD di SM di Sarawak adalah mereka yang dipercayai boleh memberikan maklumat yang diperlukan dan diyakini dapat diperoleh semasa pengumpulan data. Hal ini diperlukan bagi memastikan ketepatan keseluruhan yang lebih tinggi kerana pengkaji dapat mengumpul maklumat daripada sampel kajian yang terperinci (Saunders et al., 2019).

ii. PP dan PYD di SM di Sarawak mempunyai ciri perwakilan dan kecukupan untuk membuat generalisasi (Hair et al., 2010).

iii. PP dan PYD di SM di Sarawak 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 bermakna dan relevan terhadap persoalan kajian. Objektif, signifikan dan fokus kajian juga adalah relevan dengan keseluruhan populasi.

iv. Kajian ini tidak membandingkan PP dan PYD yang berkhidmat di SM dengan Sekolah Kebangsaan (SK), tiada perbandingan jantina dan tidak melibatkan perbandingan antara wilayah (Sabah, Semenanjung Malaysia dan Wilayah Persekutuan).

3.4.2 Teknik Persampelan

Dua teknik persampelan yang digunakan ialah teknik persampelan kluster dan teknik persampelan bertujuan. Subseksyen berikutnya menghuraikan secara lebih lanjut tentang kedua-dua teknik persampelan tersebut.

3.4.2.1 Teknik Persampelan Kluster

Teknik persampelan kluster digunakan ke atas responden yang menjawab soal selidik. Teknik ini dipilih kerana terdapatnya kesukaran memperoleh senarai lengkap individu dalam populasi (Chua, 2016; Saunders et al., 2019). Berdasarkan teknik ini, kerangka persampelan ialah senarai lengkap kluster dan bukannya senarai lengkap individu kes dalam populasi (Saunders et al., 2019). Bagi tujuan kajian ini, senarai lengkap kluster merujuk kepada 30 buah PPD di Sarawak. Pengaplikasian teknik persampelan kluster dalam kajian ini melibatkan empat peringkat berikut iaitu:

i. Mengelompokkan 193 buah SM kepada 30 kluster di Sarawak
ii. Menomborkan setiap SM dalam setiap kluster dengan satu angka yang unik
iii. Memilih SM bagi setiap kluster secara rawak
iv. Setiap individu dari SM yang terpilih menjawab soal selidik

Antara isu yang selalu dikaitkan dengan teknik persampelan kluster ialah berlakunya pengehadan sampel kepada beberapa subkawasan geografi yang padat dan akhirnya mengurangkan keterwakilan sampel yang dipilih (Saunders et al., 2019). Justeru, bagi mengelakkan permasalahan sedemikian, pengkaji memastikan semua kluster mempunyai sampel yang mencukupi bagi mewakili sesebuah kluster supaya adanya keterwakilan dan kepelbagaian dalam populasi.

3.4.2.2 Teknik Persampelan Bertujuan

Teknik persampelan bertujuan digunakan untuk memilih peserta yang terlibat dalam temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Teknik ini membolehkan pengkaji memilih peserta yang sesuai dengan masalah yang dikaji (Patton; 2002; Merriam, 2009) dan memperoleh maklumat yang dapat menghasilkan data yang diperlukan (Babbie, 2010) bagi menjawab persoalan kajian (Yin, 2011).

3.4.3 Saiz Sampel Kajian

Dalam kajian ini terdapat dua jenis saiz sampel kajian yang diperlukan dan subseksyen berikutnya menerangkan tentang kaedah yang digunakan untuk menentukan saiz sampel minimum.

3.4.3.1 Saiz Sampel untuk Kajian Soal Selidik

Populasi kajian terdiri daripada 1,272 orang PP dan 16,801 PYD yang berkhidmat di SM di Sarawak (KPM, 2019). Dengan merujuk Jadual Saiz Sampel Krecjie dan Morgan (1970), saiz sampel minimum yang diperlukan ialah 297 (PP) dan 377 (PYD). Berikut merupakan penerangan tentang setiap peringkat yang dilaksanakan oleh pengkaji bagi menetapkan saiz sampel minimum.

i. Pengkaji terlebih dahulu menetapkan sumber asal sampel yang dipilih. Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan untuk memilih sampel daripada populasi dari semua 30 kluster.

ii. Pengkaji seterusnya menetapkan saiz sampel yang diperlukan daripada populasi untuk setiap kluster. Jadual Saiz Sampel Krecjie dan Morgan (1970) dirujuk bagi menentukan saiz sampel minimum. Berdasarkan Jadual Saiz Sampel Krecjie dan Morgan (1970), saiz sampel minimum untuk PP ialah 297 orang dan 377 orang untuk PYD.

iii. Setelah saiz sampel minimum PP dan PYD diperoleh, kaedah formula berkadar (*proportionate formula)* digunakan bagi menetapkan saiz sampel minimum setiap kluster. Berpandukan formula tersebut, saiz sampel minimum dibahagikan dengan bilangan populasi kajian daripada setiap kluster. Untuk kluster yang mempunyai hanya sebuah SM, pengkaji memutuskan untuk memastikan data perlu diperoleh daripada SM tersebut bagi memastikan keterwakilan responden dipenuhi. Saiz sampel minimum yang diperlukan mengikut 30 kluster ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2: Sampel Minimum untuk Kajian Soal Selidik

Bil	Kluster (PPD)	Jumlah SM	PP		PYD	
			Populasi Kajian	Sampel Minimum	Populasi Kajian	Sampel Minimum
1	Kuching	26	160	37	2338	52
2	Bau	4	48	11	425	10
3	Lundu	3	20	5	250	6
4	Padawan	15	98	23	1595	36
5	Samarahan	9	64	15	952	21
6	Simunjan	4	28	7	270	6
7	Serian	6	44	10	605	14
8	Sri Aman	5	43	10	413	9
9	Lubok Antu	2	16	4	178	4
10	Betong	8	50	12	655	15
11	Saratok	6	36	8	427	10
12	Sarikei	5	23	5	406	9
13	Maradong	4	35	8	332	7
14	Julau	3	14	3	182	4
15	Sibu	23	93	22	1938	43
16	Kanowit	3	23	5	214	5
17	Selangau	1	8	2	58	1
18	Mukah	3	44	10	285	6
19	Dalat	4	15	4	245	5
20	Daro	4	32	7	255	6
21	Bintulu	7	70	16	1050	24
22	Tatau/Sebauh	2	18	4	209	5
23	Kapit	4	35	8	407	9
24	Belaga	2	17	4	166	4

Jadual 3.2 sambungan

25	Song	3	9	2	135	3
26	Miri	16	115	27	1513	34
27	Subis	5	41	10	339	8
28	Baram	7	34	8	346	8
29	Limbang	5	17	4	354	8
30	Lawas	4	22	5	259	6
Jumlah		193	1272	297	16,801	377

3.4.3.2 Jumlah Peserta untuk Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka

Pengkaji perlu memastikan jumlah peserta untuk temu bual separa berstruktur mencukupi supaya analisis data adalah meluas dan menyeluruh (Lincoln & Guba, 1985) serta memberikan pemahaman yang mendalam (Patton, 2015). Onwuegbuzie dan Leech (2005) mencadangkan jumlah peserta hendaklah tidak terlalu kecil sehingga menyebabkan kesukaran mencapai tahap ketepuan data dan pada masa sama tidak terlalu besar sehingga menimbulkan kesukaran membuat analisis. Selain itu, Creswell (2007) mencadangkan jumlah di antara tiga dan lima orang manakala Brinkmann dan Kvale (2015) mencadangkan jumlah di antara lima hingga 25 orang. Terdapat juga pandangan yang menekankan pengumpulan data perlu diteruskan sehingga mencapai tahap ketepuan data namun tidak memberikan sebarang jumlah yang spesifik (Morse, 1995; Lincoln & Guba, 1985). Di samping itu, terdapat pandangan yang mencadangkan tahap ketepuan data boleh dicapai dengan 13 hingga 15 orang (Marshall, 1996) dan enam hingga 12 orang (Guest et al., 2006) sekiranya peserta yang terlibat adalah homogen.

Sehubungan itu, dalam pelaksanaan kajian ini pengkaji telah menemu bual seramai enam orang PP dan enam orang PYD di tiga buah zon di Sarawak iaitu Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan. Jumlah tersebut selari dengan saranan oleh Guest et al. (2006), Creswell (2007) serta Brinkmann dan Kvale (2015). Semua peserta terdiri dalam kalangan

mereka yang dapat memberikan maklumat secara mendalam, memahami budaya dan konteks kajian di samping dipercayai dapat menyatakan pandangan mengenai perkara yang dikaji dengan jelas (Merriam, 2009). Oleh itu, di setiap zon temu bual, pengkaji memastikan peserta kajian (PP dan PYD) adalah dari sekolah dan lokasi yang sama. Jadual 3.3 menunjukkan zon, lokasi temu bual, lokasi sekolah dan jumlah peserta yang terlibat.

Jadual 3.3: Jumlah Peserta untuk Temu bual Separa Berstruktur

Zon	Lokasi Temu bual	SM (Bandar)		SM (Luar Bandar)	
		Bil.Peserta (PP)	Bil.Peserta (PYD)	Bil.Peserta (PP)	Bil.Peserta (PYD)
Selatan	Kuching	1	1	1	1
Tengah	Sibu	1	1	1	1
Utara	Miri	1	1	1	1
Jumlah		3	3	3	3

3.5 Instrumen Kajian

Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan instrumen soal selidik dan protokol temu bual. Subseksyen berikutnya menghuraikan secara lanjut tentang kedua-dua instrumen kajian tersebut.

3.5.1 Instrumen Soal Selidik

Penggunaan instrumen soal selidik membolehkan pengkaji memperoleh data untuk menjawab persoalan kajian, tujuan analisis data serta kesesuaiannya dengan data kajian yang besar dari segi saiz sampel (Creswell, 2005; Pallant, 2011). Penggunaan instrumen soal selidik juga membolehkan pengkaji memperoleh maklum balas daripada sampel secara lebih berkesan (Smithson, 2000), menjimatkan masa dan memerlukan kos yang rendah (Sekaran, 2003). Dari segi pembinaan instrumen soal selidik, pengkaji mengambil kira kriteria-kriteria yang disarankan oleh Gay dan Airasian (2006) iaitu pemilihan item menggambarkan situasi semasa, menggunakan bahasa dan ayat yang mudah difahami,

mengelakkan penggunaan item bersifat dwimaksud, ayat negatif berganda, item membantu responden membuat pilihan *(leading questions)* dan ayat yang panjang.

Sehubungan itu, 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 diguna 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). Terdapat dua set instrumen soal selidik digunakan iaitu (i) instrumen soal selidik untuk PP (seperti Lampiran A) dan (ii) instrumen soal selidik untuk PYD (seperti Lampiran B). Kedua-dua instrumen soal selidik dijawab oleh responden secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Jadual 3.4 menunjukkan ringkasan kandungan kedua-dua instrumen.

Jadual 3.4: Ringkasan Kandungan Instrumen Soal Selidik

Bahagian	Konstruk	Instrumen PP (Jumlah Item)	Instrumen PYD (Jumlah Item)
A	Demografi	14	10
B	Dimensi Maklum balas Prestasi • Kebolehpercayaan Sumber • Kualiti Maklum balas • Penyampaian Maklum balas • Maklum balas Membina • Maklum balas Tidak Membina • Ketersediaan Sumber • Menggalakkan Pencarian Maklum balas	 5 5 5 4 4 5 4	 5 5 5 4 4 5 4
C	Komunikasi Berkesan	10	10
D	Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	15	15

Perincian lengkap taburan item dalam soal selidik ditunjukkan pada Jadual 3.5 berikut.

Jadual 3.5: Taburan Item Soal Selidik

Bahagian	Dimensi/Konstruk	No.Item (PP)	No.Item (PYD)	Sumber
(A) Demografi	Jantina	A1	A1	Perbincangan bersama penyelia
	Umur	A2	A2	
	Kaum	A3	A3	
	Pengalaman Mengajar	A4	A4	
	Pengalaman Sebagai PP	A5	-	
	Lokasi Sekolah	A6	A5	
	Lokasi PPD	A7	A6	
	Kelulusan Akademik Tertinggi	A8	A7	
	Jawatan Semasa	A9	A8	
	Gred Jawatan Semasa	A10	A9	
	Kursus/Latihan Sebagai PP	A11	-	
	Kekerapan Hadir Kursus	A12	-	
	Penglibatan Sebagai PP	A13	-	
	Keputusan Penilaian Prestasi 2018	A14	A10	
(B) Dimensi Maklum balas Prestasi	Kebolehpercayaan Sumber	B1 hingga B5		Steelman et al. (2004)
	Kualiti Maklum balas	B6 hingga B10		
	Penyampaian Maklum balas	B11 hingga B15		
	Maklum balas Membina	B16 hingga B19		
	Maklum balas Tidak Membina	B20 hingga B23		
	Ketersediaan Sumber	B24 hingga B28		
	Menggalakkan Pencarian Maklum balas	B29 hingga B32		
(C) Komunikasi Berkesan		C1 hingga C10		Spitzberg & Phelps (1982)
(D) Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi		D1 hingga D15		Linderbaum & Levy (2010)

Bahagian A dalam instrumen soal selidik PP mengandungi 14 item yang digunakan untuk memperoleh maklumat berkaitan demografi. Maklumat yang diperlukan ialah jantina, umur, kaum, jumlah tahun pengalaman mengajar, jumlah tahun pengalaman sebagai PP, lokasi sekolah, lokasi PPD, kelulusan akademik tertinggi, jawatan semasa, gred jawatan semasa, kursus/latihan sebagai PP, kekerapan pernah hadir kursus/latihan sebagai PP, penglibatan sebagai PP dan keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun semasa. Bahagian A dalam instrumen soal selidik PYD pula mengandungi 10 item

berkaitan maklumat demografi iaitu jantina, umur, kaum, jumlah tahun pengalaman mengajar, lokasi sekolah, lokasi PPD, kelulusan akademik tertinggi, jawatan semasa, gred jawatan semasa dan keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun semasa.

Bahagian B instrumen soal selidik PP dan PYD mengandungi 32 item yang diadaptasi daripada instrumen *Feedback Environment Scale* (Steelman et al., 2004) dan digunakan bagi mengukur pemboleh ubah dimensi maklum balas prestasi melibatkan PP dan PYD. Instrumen ini digunakan oleh pengkaji asal untuk mengukur persepsi penyelia dan rakan sekerja terhadap persekitaran maklum balas prestasi dalam organisasi berdasarkan tujuh dimensi iaitu kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas. Nilai kebolehpercayaan dalaman (*Cronbach Alpha*) item asal adalah di antara 0.81 hingga 0.94. Item diukur berpandukan skala Likert tujuh mata bermula daripada ‘sangat tidak setuju’ hingga ‘sangat setuju’.

Bahagian C mengandungi sejumlah 10 item yang diadaptasikan daripada instrumen *Conversational Effectiveness Scale* oleh Spitzberg dan Phelps (1982) bagi mengukur peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Instrumen ini digunakan oleh pengkaji asal untuk mengukur kesesuaian dan keberkesanan komunikasi interpersonal dalam organisasi. Nilai kebolehpercayaan dalaman (*Cronbach Alpha*) item asal adalah di antara 0.87 hingga 0.93. Pengukuran semua item menggunakan skala Likert tujuh mata yang bermula daripada ‘sangat tidak setuju’ hingga ‘sangat setuju’.

Bahagian D mengandungi sejumlah 15 item yang diadaptasikan daripada instrumen *Feedback Orientation Scale* oleh Linderbaum dan Levy (2010) bagi mengukur pemboleh

ubah keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Instrumen ini digunakan oleh pengkaji asal untuk menilai keberkesanan persepsi pekerja terhadap penerimaan dan penggunaan maklum balas bagi membantu organisasi mengukur perbezaan individu tertentu dari segi kebergunaan maklum balas prestasi apabila melaksanakan sesuatu tanggungjawab atau kerja. Nilai kebolehpercayaan dalaman (*Cronbach Alpha*) item asal adalah di antara 0.85 hingga 0.89. Item juga diukur berpandukan skala Likert tujuh mata bermula daripada ‘sangat tidak setuju’ hingga ‘sangat setuju’.

3.5.1.1 Terjemahan Item Instrumen Soal Selidik

Penterjemahan item soal selidik menggunakan kaedah terjemahan semula. Kaedah ini sesuai digunakan untuk memeriksa ketepatan terjemahan dalam kajian tinjauan (Susan & Craig, 2007). Terdapat dua kriteria yang digunakan dalam pemilihan penterjemah. Kriteria pertama ialah melibatkan lebih daripada seorang penterjemah yang berpengetahuan dengan budaya serta subjek kajian bagi memastikan instrumen adalah sah dan boleh dipercayai dalam mengukur setiap konstruk (Hambleton & Patsula, 1999; Savickas & Porfeli, 2012). Kriteria kedua ialah penterjemah berkemahiran dan menguasai bahasa sasaran serta bahasa asal instrumen bagi memastikan terjemahan item menepati pernyataan asal dan tidak diterjemahkan secara literal (Susan & Craig, 2007; Valmi & Wilaiporn, 2010).

Bagi tujuan kajian ini, proses penterjemahan dilakukan oleh dua orang pakar dalam bidang bahasa. Pakar pertama merupakan guru cemerlang subjek Bahasa Melayu manakala pakar kedua merupakan guru cemerlang subjek Bahasa Inggeris. Kedua-dua pakar mempunyai kelulusan ijazah sarjana, mengajar di SM, berpengalaman mengajar subjek kepakaran melebihi 20 tahun dan bergred jawatan DG54. Kedua-dua pakar mempunyai latar belakang penguasaan bahasa yang baik serta mahir dalam kedua-dua bahasa

pengantar. Berikut merupakan langkah dalam kaedah terjemahan semula yang telah dilakukan:

i. Pengkaji dan penyelia menterjemahkan item ke dalam Bahasa Melayu dan meminta khidmat pakar pertama membuat semakan dan pengesahan ke atas item yang telah diterjemahkan.

ii. Penambahbaikan, cadangan dan teguran daripada pakar pertama diterima dan diambil tindakan segera bagi memastikan item mencapai standard yang baik serta memenuhi maksud asal.

iii. Setelah dipersetujui penambahbaikan dan cadangan terjemahan, item diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris oleh pakar kedua bagi memastikan item mempunyai maksud yang sama seperti asal.

iv. Selepas kedua-dua proses terjemahan tersebut dilaksanakan, perbandingan di antara kedua-dua versi terjemahan Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris disemak semula agar maksud asal dikekalkan.

3.5.2 Protokol Temu bual

Protokol temu bual disediakan untuk memandu arah sesi temu bual bagi membina hubungan, mendapatkan maklumat dan panduan kepada pengkaji (Krueger & Casey, 2009). Penggunaan protokol temu bual dapat meningkatkan keyakinan dan tumpuan pengkaji kepada respon peserta semasa berlangsungnya sesi temu bual (Charmaz, 2006). Soalan adalah berbentuk soalan terbuka yang berkaitan dengan persoalan kajian bagi menggalakkan peserta memberikan maklum balas yang bebas serta tidak terikat dengan pilihan jawapan (Creswell, 2005; Krueger & Casey, 2009; Yin, 2009). Dua set protokol temu bual yang digunakan ialah (i) protokol temu bual untuk PP (seperti Lampiran C) dan (ii) protokol temu bual untuk PYD (seperti Lampiran D). Kedua-dua protokol temu bual

mengandungi tiga bahagian iaitu pengenalan, penyoalan dan penutupan (Charmaz, 2006; Krueger & Casey, 2009).

Pada bahagian pengenalan, pengkaji memperkenalkan diri, menerangkan tajuk dan tujuan kajian, mendapatkan maklumat peserta serta pengesahan temu bual, memohon kebenaran membuat rakaman dan catatan, menjelaskan kerahsiaan data kajian serta peraturan asas. Pada bahagian penyoalan, soalan dibentuk dengan ayat yang lengkap serta disusun mengikut susunan persoalan kajian namun semasa berlangsungnya temu bual, pengkaji tidak terikat dengan aturan soalan. Bagi memperoleh maklumat secara mendalam, soalan utama ditanyakan terlebih dahulu, diikuti soalan siasatan dan seterusnya soalan lanjutan. Soalan utama adalah berkaitan dengan persoalan kajian dan contoh soalan utama adalah seperti berikut;

"Apakah persepsi tuan/puan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi?"

Soalan siasatan diajukan bagi memperoleh maklumat yang lebih mendalam berkaitan soalan utama yang telah ditanya. Contoh soalan siasatan adalah seperti berikut;

"*Apakah yang tuan/puan maksudkan tentang aspek yang telah dinyatakan tadi?"*

Tujuan soalan lanjutan ditanya adalah untuk memperoleh penjelasan secara lebih terperinci mengenai perkara yang dinyatakan oleh peserta dan contoh soalan lanjutan adalah seperti berikut;

"Bolehkah tuan/puan jelaskan dengan lebih lanjut?"

Semua soalan dikemukakan secara santai menggunakan laras bahasa yang bersesuaian mengikut keselesaan peserta. Pengkaji memastikan peserta berada dalam keadaan selesa dan bersedia sebelum memulakan soalan agar sesi temu bual menjurus kepada perbualan dan bukannya untuk menyiasat (Bogdan & Biklen, 2007; Merriam, 2009). Sebelum sesi temu bual berakhir, pengkaji bertanya kepada peserta sekiranya ada

pandangan atau maklumat tambahan yang ingin dikongsikan. Seusainya sesi temu bual, pengkaji mengucapkan penghargaan.

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kesahan instrumen merujuk kepada sejauh mana instrumen berjaya mengukur perkara yang hendak diukur (Pallant, 2001; Creswell, 2002). Kesahan diperlukan bagi memastikan sesuatu pengukuran mampu mengukur secara tepat konsep dalam hipotesis dan domain kajian (Chua, 2006). Kebolehpercayaan merujuk kepada kestabilan dan ketekalan iaitu sama ada instrumen dapat mengukur perkara yang hendak diukur dengan tepat (Pallant, 2001; Creswell, 2005). Subseksyen berikutnya membincangkan pelaksanaan prosedur kesahan dan kebolehpercayaan yang telah dilaksanakan.

3.6.1 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik

Subseksyen ini menghuraikan tentang prosedur kesahan dan kebolehpercayaan instrumen soal selidik. Berikut merupakan penerangan berkaitan prosedur-prosedur tersebut.

3.6.1.1 Prosedur Kesahan Instrumen Soal Selidik

Pengkaji telah melaksanakan dua prosedur kesahan iaitu kesahan muka dan kesahan kandungan. Kesahan muka dikaitkan dengan keupayaan atau kemampuan sesuatu alat ukur mengukur perkara yang patut diukur serta pelaksanaannya tidak menetapkan sebarang syarat atau peraturan yang spesifik (Denscombe, 2002). Kesahan muka instrumen soal selidik dilakukan oleh penyelia utama, penyelia bersama, lima orang PP dan lima orang PYD dengan menilai aspek format, bahasa, ejaan, frasa ayat, kejelasan arahan, kejelasan makna, konsep yang diukur dan kesesuaian maklumat dengan konsep. Berdasarkan maklum balas, secara keseluruhannya instrumen kajian mempunyai kesahan muka yang baik.

Kesahan kandungan merujuk kepada sejauh mana item mewakili aspek yang diuji (Royse, 2004). Kesahan kandungan biasanya dipastikan dengan merujuk kepada pakar dalam bidang bagi mengesahkan item (Fraenkel & Wallen, 1996; Creswell, 2012). Dari segi pemilihan pakar, tidak ada kesepakatan tentang cara terbaik memilih seseorang pakar (Iglesias & Kothmann, 1998). Namun begitu, menurut Ericsson et al. (2006), kriteria pemilihan boleh ditentukan berdasarkan pengetahuan terhadap fakta dan domain berkaitan kajian yang dijalankan. Kesahan kandungan instrumen kajian ini dilakukan oleh lima orang pakar yang berpengetahuan serta berpengalaman dalam bidang pengurusan penilaian prestasi, pengurusan sumber manusia dan pendidikan (Ericsson et al., 2006). Maklumat lanjut panel pakar ditunjukkan pada Jadual 3.6.

Jadual 3.6: Maklumat Panel Pakar

Panel	Jawatan	Institusi	Kelulusan Akademik	Gred Jawatan	Pengalaman Dalam Bidang (tahun)
1	Pensyarah Kanan	UNIMAS	PhD	DS52	22
2	Pensyarah Cemerlang	IAB	PhD	DG54	29
3	Pegawai Pendidikan Daerah	PPD	PhD	DG54	25
4	Pengarah	IAB	PhD	DG54	32
5	Pengarah	JPN	PhD	JUSA B	32

Jumlah lima orang pakar tersebut selari dengan pandangan Lynn (1986) iaitu di antara tiga sehingga 10 orang. Panel pakar terdiri daripada pensyarah kanan dari Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS), pensyarah cemerlang dari Institut Aminuddin Baki (IAB), Ketua Pegawai Pendidikan Daerah dari sebuah PPD, Pengarah dari IAB dan Pengarah di sebuah JPN.

Penentuan persetujuan kesahan kandungan antara pakar ditentukan dengan menggunakan kaedah Indeks Kesahan Kandungan *(Content Validation Index* - CVI) (Davis, 1992). CVI ialah tahap persetujuan kumpulan pakar tentang ketepatan kandungan,

format, sifat komprehensif instrumen, kebolehgunaan instrumen, ketepatan dan kecukupan isi kandungan instrumen. Panel pakar menilai tahap kesesuaian item semua konstruk berdasarkan skala empat tahap (1=sangat tidak sesuai, 2=tidak sesuai, 3=sesuai dan 4=sangat sesuai). Skala empat tahap digunakan bagi mengelakkan berlakunya penilaian berbentuk neutral (Waltz & Bausell, 1981; Lynn, 1986).

Kaedah CVI mengambil kira purata tahap kesesuaian yang diberikan oleh pakar dan nilai CVI yang diterima pakai ialah ≥ 0.80 (Davis, 1992). Dalam kajian ini, CVI dianalisis mengikut Formula 3.1 dan Formula 3.2 (Polit & Beck, 2006). Jadual 3.7 pula menunjukkan panduan nilai CVI untuk menentukan kesesuaian item berdasarkan pengesahan panel pakar.

$$\text{Indeks Kesahan Kandungan (CVI)} = \frac{\text{Jumlah skor setiap pakar (skor 3 \& 4)}}{\text{Jumlah skor sebenar}} \quad \text{Formula 3.1}$$

$$\text{Purata Indeks Kesahan Kandungan (CVI) setiap dimensi} = \frac{\text{Jumlah CVI}}{\text{Bilangan pakar}} \quad \text{Formula 3.2}$$

Jadual 3.7: Skala Pengesahan CVI

Nilai CVI	Skala Pengesahan
0.61 – 0.70	Lemah
0.71 – 0.80	Sederhana
0.81 – 0.90	Baik
0.90 – 1.00	Amat baik

Sumber: Davis (1992)

Berdasarkan analisis CVI yang telah dilakukan ke atas kedua-dua instrumen soal selidik, panel pakar telah memberikan skor 3 dan 4 untuk semua item. Di samping itu, nilai CVI setiap dimensi juga melebihi 0.80 sekali gus membolehkan pengkaji mengekalkan semua 57 item dalam kedua-dua instrumen. Dapatan analisis CVI mengesahkan kesahan kandungan semua konstruk kajian adalah tinggi, dipenuhi dan sesuai digunakan untuk kajian sebenar. Jadual 3.8 menunjukkan nilai CVI berdasarkan konstruk-konstruk kajian.

Jadual 3.8: Indeks Kesahan Kandungan Soal Selidik Mengikut Konstruk

Instrumen	Konstruk	Nilai CVI	Skala Pengesahan
Soal Selidik (PP)	Dimensi Maklum balas Prestasi	1.00	Amat baik
	Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	1.00	Amat baik
	Komunikasi Berkesan	1.00	Amat baik
Soal Selidik (PYD)	Dimensi Maklum balas Prestasi	1.00	Amat baik
	Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	1.00	Amat baik
	Komunikasi Berkesan	1.00	Amat baik

3.6.1.2 Prosedur Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik

Kebolehpercayaan instrumen kajian diukur menggunakan kebolehpercayaan ketekalan dalaman. Kriteria *Cronbach's Alpha* (*α)* digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan ketekalan dalaman dan nilai pekali α diinterpretasikan berdasarkan penilaian oleh Hair et al. (2003) seperti ditunjukkan pada Jadual 3.9.

Jadual 3.9: Interpretasi Nilai Pekali *Cronbach Alpha*

Julat Pekali *Cronbach Alpha*	Kekuatan Kebolehpercayaan
< 0.6	Lemah
0.6 ke < 0.7	Sederhana
< 0.7 ke < 0.8	Baik
< 0.8 ke < 0.9	Sangat baik
0.9	Cemerlang

Sumber: Hair et al. (2003)

Penggunaan kebolehpercayaan ketekalan dalaman adalah sesuai sekiranya format instrumen berbentuk soal selidik di samping kerap digunakan untuk mengukur kebolehpercayaan (Hair et al., 2014). Analisis lanjut dihuraikan dalam subseksyen 3.8.1.1 (Dapatan Kajian Rintis Instrumen Soal Selidik).

3.6.2 Kesahan dan Kebolehpercayaan Protokol Temu bual

Subseksyen ini menghuraikan prosedur kesahan dan kebolehpercayaan protokol temu bual. Berikut merupakan huraian lanjut berkaitan prosedur-prosedur yang telah dilaksanakan.

3.6.2.1 Prosedur Kesahan Protokol Temu bual

Pengkaji telah melaksanakan dua prosedur kesahan iaitu kesahan muka dan kesahan kandungan bagi tujuan kesahan protokol temu bual. Kesahan muka protokol temu bual dilakukan oleh penyelia utama, penyelia bersama, lima PP dan lima PYD (PP dan PYD yang sama yang telah menilai kesahan muka untuk instrumen soal selidik). Penilai telah menilai aspek format, bahasa, ejaan, frasa ayat, kejelasan arahan, kejelasan makna dan kesesuaian maklumat dengan persoalan kajian. Berdasarkan maklum balas, secara keseluruhannya protokol temu bual mempunyai kesahan muka yang baik.

Kesahan kandungan protokol temu bual dilakukan oleh lima orang pakar (panel pakar yang sama yang telah menilai kesahan kandungan instrumen soal selidik). Panel pakar diminta memberikan ulasan secara bertulis terhadap kesesuaian kandungan protokol temu bual. Secara keseluruhannya, penilaian panel pakar mengesahkan kesahan kandungan protokol temu bual menepati persoalan kajian yang dibentuk.

3.6.2.2 Prosedur Kebolehpercayaan Protokol Temu bual

Prosedur kebolehpercayaan protokol temu bual dilaksanakan mengikut kaedah yang disarankan oleh Brinkmann dan Kvale (2015) iaitu kaedah membaca protokol *(reading of the interview protocol).* Seramai lima orang PP dan lima orang PYD telah terlibat dalam prosedur ini. Kaedah tersebut memerlukan responden membaca protokol temu bual dengan teliti dan pada masa yang sama memeriksa soalan temu bual (Brinkmann & Kvale, 2015). Responden diminta meletakkan diri sebagai orang yang ditemu bual bagi

menjangkakan sama ada mereka memahami soalan temu bual (Maxwell, 2013). Berdasarkan maklum balas responden, soalan dalam protokol temu bual adalah jelas, relevan, tidak menimbulkan kesamaran serta tidak memerlukan penyemakan semula.

3.7 Praujian

Praujian sebelum kajian rintis dan kajian sebenar dilaksanakan bagi mengesahkan tidak ada unsur kesamaran pada soalan dan responden memahami soalan seperti mana soalan tersebut telah dirancang dan dimaksudkan (Sekaran, 2003). Praujian turut dijalankan bagi mengelakkan berlakunya kekaburan pada soalan di samping membantu pengkaji membuat pembetulan sekiranya terdapat kekurangan (Lewis et al., 2005). Pengabaian praujian berisiko menyebabkan berlakunya pengumpulan data yang tidak sah dan tidak lengkap (Hurst et al., 2015). Subsekyen berikutnya menerangkan tentang pelaksanaan praujian yang telah dilakukan.

3.7.1 Praujian Instrumen Soal Selidik

Praujian instrumen soal selidik dilaksanakan secara bersemuka yang melibatkan lima orang PP dan lima orang PYD sebagai responden. Justifikasi pemilihan lima orang responden selari dengan saranan oleh Hair et al. (2007) yang mencadangkan saiz sampel praujian adalah empat atau lima orang untuk kajian tinjauan berskala besar dan Willis (2005) yang mencadangkan di antara lima hingga 15 orang. Praujian instrumen soal selidik dijalankan dengan menggunakan kaedah temu bual kognitif seperti disarankan oleh Neuert dan Lenzner (2016). Temu bual kognitif merupakan kaedah yang kerap digunakan terutamanya semasa pelaksanaan praujian yang memberikan tumpuan kepada proses kognitif responden apabila menjawab soalan tinjauan (Neuert & Lenzner, 2016). Terdapat dua kaedah temu bual kognitif yang boleh digunakan iaitu (i) kaedah *debriefing* dan (ii) kaedah protokol (Neuert & Lenzner, 2016). Dalam kaedah *debriefing*, pengkaji

memerhatikan responden dengan teliti apabila responden mengisi soal selidik dan setelah selesainya proses pengisian soal selidik, pengkaji bertanya kepada responden sama ada terdapatnya sebarang masalah dengan soalan (Shelby et al., 1982). Kaedah protokol pula melibatkan responden menyuarakan pandangan *(think aloud)* ketika menjawab soal selidik dan pengkaji membuat catatan nota terhadap pandangan yang disuarakan oleh responden semasa menjawab soalan (Shelby et al., 1982).

Untuk tujuan kajian ini, pengkaji memilih untuk menggunakan kaedah *debriefing* atas justifikasi kaedah tersebut membolehkan pengkaji mendapatkan maklumat dengan lebih tertib, tepat dan sistematik berbanding kaedah protokol. Dengan mengaplikasikan kaedah *debriefing,* sesi praujian yang diadakan secara bersemuka dimulakan dengan memberikan pautan soal selidik yang dijawab melalui aplikasi *Google Form*s yang boleh diakses melalui telefon bimbit, tablet atau komputer riba. Lima responden menjawab soal selidik menggunakan telefon bimbit, tiga responden menggunakan komputer riba dan dua responden menggunakan tablet. Pengkaji memerhatikan dengan teliti ketika responden menjawab soal selidik dan setelah selesai menjawab, pengkaji bertanyakan kepada peserta (secara individu) sama ada mereka menghadapi sebarang permasalahan dengan soalan (Shelby et al., 1982). Selain itu, responden juga diminta memberikan pandangan tentang arahan yang digunakan, format, kandungan, kefahaman, terminologi, kesukaran dan sebarang berkaitan isu reka bentuk (Lewis et al., 2005).

Berdasarkan maklum balas daripada responden, arahan, format dan bahasa yang digunakan adalah jelas dan sesuai. Dari segi kandungan, susunan soalan adalah sesuai, tiada kekaburan dan tiada isu tatabahasa. Pernyataan dalam soal selidik juga jelas, ringkas, tiada kesamaran serta menggunakan bahasa yang mudah difahami. Pengkaji hanya membuat penambahbaikan terhadap reka bentuk soal selidik terutamanya melibatkan

penggunaan warna pada templat aplikasi *Google Forms*, memberikan pilihan yang lebih banyak pada item jawatan dan gred jawatan semasa.

3.7.2 Praujian Protokol Temu bual

Praujian protokol temu bual dilaksanakan secara bersemuka dengan lima orang PP dan lima orang PYD yang telah terlibat sebagai responden semasa sesi praujian instrumen soal selidik. Pengekalan responden yang sama dibuat atas justifikasi bagi memastikan terdapatnya kesinambungan pandangan untuk kedua-dua instrumen kajian. Praujian protokol temu bual dilaksanakan secara kaedah pemeriksaan protokol melalui aktiviti berfikir secara lisan (*vetting the protocol through a think-aloud activity)* seperti disarankan oleh Brinkmann dan Kvale (2015).

Dengan menggunakan kaedah ini, peserta mengartikulasikan pemikiran mereka secara lisan semasa membaca protokol temu bual. Kaedah ini menggalakkan responden berinteraksi secara positif, mengekalkan aliran perbualan dan merangsang mereka untuk bercakap tentang pengalaman serta perasaan berkaitan protokol temu bual (Brinkmann & Kvale, 2015). Berdasarkan maklum balas responden, soalan yang dikemukakan dalam protokol temu bual adalah jelas, relevan, tidak menimbulkan kesamaran serta tidak memerlukan penyemakan semula.

3.8 Kajian Rintis

Kajian rintis dilaksanakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan maklumat bagi memastikan tahap kebolehlaksanaan serta kemunasabahan kajian sebenar (Creswell, 2012). Selain itu, pelaksanaan kajian rintis membolehkan pengkaji menguji kaedah terbaik dalam mentadbir instrumen, mengenal pasti ciri-ciri responden, kesesuaian kaedah analisis serta mengurangkan ralat pengukuran instrumen (Hair et al., 2006). Subsekyen berikutnya menerangkan tentang pelaksanaan kajian rintis.

3.8.1 Kajian Rintis Instrumen Soal Selidik

Oleh sebab kajian sebenar akan menggunakan prosedur pelaksanaan soal selidik secara atas talian, untuk tujuan kajian rintis pengkaji telah menghantar secara pos pautan untuk mengakses soal selidik disusuli secara e-mel, aplikasi *Telegram* dan *WhatsApp* kepada ketua jabatan SM yang terpilih setelah mendapat keizinan. Dari segi saiz sampel, jumlah minimum responden adalah 50 orang PP dan 100 orang PYD. Jumlah tersebut selari dengan saranan Cooper dan Schindler (2011) iaitu di antara 25 hingga 100 orang sebagai suatu jumlah yang ideal.

Perbezaan jumlah minimum responden mengambil kira perbezaan saiz populasi iaitu saiz populasi PP adalah lebih kecil berbanding PYD. Responden yang terlibat mempunyai ciri-ciri yang sama dengan responden kajian sebenar, diyakini dapat memberikan input yang baik serta mampu memenuhi matlamat utama kajian rintis. Semua responden melengkapkan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms* dan tidak dilibatkan dalam kajian sebenar. Subsekyen berikutnya menerangkan tentang dapatan kajian rintis instrumen soal selidik.

3.8.1.1 Dapatan Kajian Rintis Instrumen Soal Selidik

Berikut merupakan dapatan kajian rintis instrumen soal selidik yang merangkumi analisis demografi dan analisis kebolehpercayaan. Jadual 3.10 menunjukkan maklumat demografi responden yang terlibat. Berdasarkan jadual, jumlah keseluruhan responden adalah 56 orang PP dan 112 orang PYD. Responden dalam kalangan PP terdiri daripada 58.9 peratus lelaki dan 41.1 peratus perempuan manakala responden dalam kalangan PYD merangkumi 67.9 peratus perempuan dan 32.1 peratus lelaki.

Jadual 3.10: Maklumat Demografi Responden Kajian Rintis

Ciri-Ciri	Profil	PP		PYD	
		Frekuensi	Peratus	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	33	58.9	36	32.1
	Perempuan	23	41.1	76	67.9
Umur	23-30 tahun	3	5.4	14	12.5
	31-38 tahun	5	78.9	38	33.9
	39-46 tahun	23	41.1	39	34.8
	47-54 tahun	17	30.4	17	15.2
	55 tahun dan ke atas	8	14.3	4	3.6
Kaum	Bidayuh	0	0	9	8.0
	Cina	10	17.9	31	27.7
	Dusun	0	0	1	0.9
	Iban	11	19.6	16	14.3
	Jawa	1	1.8	1	0.9
	Kadazan	1	1.8	1	0.9
	Kedayan	0	0	2	1.8
	Melanau	13	23.2	10	8.9
	Melayu	20	35.7	34	30.4
	Orang Ulu	0	0	7	6.3
Pengalaman Mengajar	1-9 tahun	4	7.1	40	35.7
	10-18 tahun	17	30.4	38	33.9
	19-27 tahun	25	44.6	28	25.0
	28 tahun dan ke atas	10	17.9	6	5.4
Pengalaman Sebagai PP	1-5 tahun	39	69.6	0	0
	6-10 tahun	6	10.7	0	0
	11-15 tahun	9	16.1	0	0
	16 tahun dan ke atas	2	3.6	0	0
Lokasi Sekolah	Bandar	13	23.2	33	29.5
	Luar Bandar	43	76.8	79	70.5
Kelulusan Akademik Tertinggi	Sijil	0	0	3	2.7
	Ijazah Sarjana Muda	46	82.1	99	88.4
	Ijazah Sarjana	10	17.9	10	8.9
Jawatan Semasa	Guru Akademik Biasa	0	0	73	65.2
	Guru Cemerlang	0	0	3	2.7
	Guru Kanan Mata Pelajaran	12	21.4	2	1.8
	Ketua Panitia	5	8.9	21	18.8
	Pengetua	8	14.3	4	3.6
	Penolong Kanan (1)	5	8.9	1	0.9
	Penolong Kanan (HEM)	7	12.5	0	0
	Penolong Kanan (Koku)	3	5.4	1	0.9
	Penolong Kanan (Petang)	2	3.6	0	0
	Penolong Kanan (Ting.6)	5	8.9	1	0.9
	Penolong Kanan (Pen. Khas)	1	1.8	0	0
	Selain di atas	8	14.3	6	5.4

Jadual 3.10 sambungan

Gred Jawatan	DG 34	0	0	0	0
	DG 38	0	0	4	3.6
	DG 41	3	5.4	24	21.4
	DG 42	1	1.8	2	1.8
	DG 44	19	33.9	55	49.1
	DG 48	17	30.4	10	8.9
	DG 52	13	23.2	7	6.3
	DG 54	3	5.4	2	1.8
	Selain di atas	0	0	8	7.1
Kehadiran Kursus	Pernah Hadir	37	66.1	0	0
	Tidak Pernah Hadir	19	33.9	0	0
Kekerapan Hadir	1 kali	17	30.4	0	0
	2-3 kali	13	23.2	0	0
	4-5 kali	3	5.4	0	0
	6 kali dan ke atas	4	7.1	0	0
Penglibatan Sebagai PP	PP 1	31	55.4	0	0
	PP 2	3	5.4	0	0
	PP 1 dan PP 2	22	39.3	0	0
Keputusan LNPT	Rendah	0	0	1	0.9
	Sederhana	3	5.4	16	14.3
	Tinggi	24	42.9	53	47.3
	Cemerlang	29	51.8	42	37.5

Untuk kajian rintis melibatkan PP, dari segi umur 41.1 peratus berumur di antara 39 hingga 46 tahun manakala dari segi kaum, majoriti ialah kaum Melayu iaitu 35.7 peratus. Dari segi pengalaman mengajar, 44.6 peratus berpengalaman mengajar di antara 19 hingga 27 tahun dan dari segi pengalaman sebagai PP, 69.6 peratus berpengalaman di antara satu hingga lima tahun. Dari segi lokasi sekolah, 76.8 peratus berkhidmat di sekolah luar bandar dan dari segi kelulusan akademik tertinggi, 82.1 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Berdasarkan jawatan semasa, 21.4 peratus terdiri daripada Guru Kanan Mata Pelajaran dan dari segi gred jawatan, 33.9 peratus bergred DG44. Dari segi kursus/latihan/bengkel, 66.1 peratus pernah menghadiri kursus/latihan/bengkel sebagai PP. Dari segi kekerapan hadir kursus/latihan/bengkel sebagai PP, sebanyak 30.4 peratus pernah menghadiri sekurang-kurangnya sekali dan dari segi penglibatan sebagai PP, 55.4 peratus terlibat sebagai PP1.

Akhir sekali, dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, 51.8 peratus memperoleh keputusan prestasi pada tahap cemerlang.

Untuk responden dalam kalangan PYD pula, dari segi umur 34.8 peratus berumur di antara 39 hingga 46 tahun dan dari segi kaum, kaum Melayu adalah majoriti iaitu 30.4 peratus. Dari segi pengalaman mengajar, 35.7 peratus berpengalaman mengajar di antara satu hingga sembilan tahun. Dari segi lokasi sekolah, 70.5 peratus berkhidmat di sekolah luar bandar dan dari segi kelulusan akademik tertinggi, 88.4 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Berdasarkan jawatan semasa, 65.2 peratus terdiri daripada Guru Akademik Biasa dan dari segi gred jawatan, sebanyak 49.1 peratus bergred DG44. Akhir sekali, dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, 47.3 peratus memperoleh keputusan prestasi kategori tahap tinggi.

Bagi tujuan menentukan tahap kebolehpercayaan item, pengkaji mengaplikasikan kebolehpercayaan ketekalan dalaman menggunakan kriteria *Cronbach's Alpha* (*α).* Berdasarkan Jadual 3.11, nilai kebolehpercayaan semua konstruk dan subkonstruk melebihi nilai 0.7 sekali gus menunjukkan kedua-dua instrumen mempunyai ciri kestabilan, konsistensi dan ketepatan yang mencukupi iaitu selari (Hair et al., 2003).

Jadual 3.11: Kebolehpercayaan Instrumen

Konstruk/Subkonstruk	Jumlah Item	Instrumen PP	Instrumen PYD
		α	*α*
Dimensi Maklum balas Prestasi	32	0.802	0.729
• Kebolehpercayaan Sumber	5	0.783	0.770
• Kualiti Maklum balas	5	0.752	0.784
• Penyampaian Maklum balas	5	0.887	0.820
• Maklum balas Membina	4	0.810	0.853
• Maklum balas Tidak Membina	4	0.877	0.904
• Ketersediaan Sumber	5	0.713	0.729
• Menggalakkan Pencarian Maklum balas	4	0.900	0.875
Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	15	0.945	0.923
Komunikasi Berkesan	10	0.975	0.962

3.8.2 Kajian Rintis Temu bual Separa Berstruktur

Kajian rintis temu bual dilaksanakan bagi mengenal pasti sebarang kelemahan supaya tindakan penambahbaikan dapat dilakukan (Kvale, 2007), meningkatkan keyakinan dan kemahiran pengkaji tentang prosedur pengumpulan data kajian di lapangan sebelum melaksanakan kajian sebenar dan menguji kesesuaian protokol temu bual (Yin, 2011). Untuk tujuan kajian ini, empat sesi temu bual telah diadakan melibatkan dua PP dan dua PYD yang dipilih secara kaedah persampelan bertujuan (Bryman, 2008). Jadual 3.12 menunjukkan maklumat demografi peserta temu bual kajian rintis.

Jadual 3.12: Demografi Peserta Temu bual Kajian Rintis

Peserta Kajian Rintis	Umur	Jantina	Gred Jawatan	Pengalaman Mengajar	Pengalaman Sebagai PP
PP (1)	53	Lelaki	DG 52	26 tahun	6 tahun
PYD (1)	51	Lelaki	DG 48	24 tahun	-
PP (2)	50	Perempuan	DG 48	22 tahun	4 tahun
PYD (2)	47	Perempuan	DG 44	18 tahun	-

Semua peserta dipercayai sanggup berkongsi maklumat secara terbuka dan jujur (Creswell, 2007), mempunyai kriteria yang sama dengan peserta kajian sebenar serta tidak dilibatkan sebagai peserta dalam kajian sebenar (Hennink et al., 2011). Rakaman temu bual direkodkan dengan menggunakan dua set alat perakam suara digital dan diadakan di bilik khas yang disediakan oleh pihak sekolah. Setiap kali seusainya sesi temu bual, rakaman audio temu bual dipindahkan ke dalam dua buah pemacu pena dan cakera keras. Pengkaji telah mendengar semula rakaman temu bual bagi memperoleh kefahaman serta mengingati maklumat di samping membuat catatan ringkas bagi memastikan tiada data tertinggal. Temu bual berlangsung di antara 69 minit hingga 78 minit dan masa tersebut selari dengan pandangan Morgan (1997) dan Smithson (2000) iaitu di antara satu hingga dua jam.

Pelaksanaan kajian rintis telah membantu pengkaji memahirkan diri dengan kesesuaian soalan yang ditanya. Pengkaji juga memperoleh pengalaman dan keyakinan diri untuk mengendalikan temu bual, mengawal aliran perbualan, membina hubungan dengan peserta dan memahami dengan jelas setiap proses pengumpulan data. Hasil daripada pelaksanaan kajian rintis, tiga perubahan berikut telah dilakukan iaitu;

i. Mengurangkan masa perbualan sosial supaya lebih masa diperuntukkan untuk menjawab persoalan kajian.
ii. Menambah baik penyataan *probing* untuk memperoleh maklumat yang lebih mendalam.
iii. Menambah baik penyataan *prompting* supaya peserta lebih jelas dengan soalan yang dibangkitkan.

Secara ringkasnya, berikut merupakan tindakan yang dilaksanakan oleh pengkaji bagi memastikan kajian rintis dilaksanakan dengan lancar dan menepati prosedur;

i. Memohon kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) dan JPNS.
ii. Memohon kebenaran dan membuat temu janji dengan peserta.
iii. Mendapatkan kebenaran ketua jabatan untuk berjumpa dengan peserta.
iv. Membuat pengesahan temu janji dengan peserta sebelum bergerak ke lapangan.
v. Memastikan etika pelaksanaan kajian dipatuhi iaitu memaklumkan peserta tentang tujuan kajian, kerahsiaan data dan kepentingan kajian sebelum sesi temu bual dilaksanakan (Kvale, 2007).
vi. Mengucapkan terima kasih kepada peserta sebelum meninggalkan lapangan.

3.9 Tatacara Pengumpulan Data Kajian Sebenar

Sebelum kajian sebenar dilaksanakan, pengkaji terlebih dahulu mendapatkan kebenaran menjalankan kajian daripada BPPDP dan JPNS. Setelah kebenaran diperoleh, pengkaji menulis surat kepada semua PPD bagi memaklumkan tentang pelaksanaan kajian. Pengkaji juga menghantar surat kepada sekolah terlibat yang mengandungi tiga perkara berikut iaitu (i) surat permohonan melaksanakan kajian, (ii) surat kebenaran menjalankan kajian daripada BPPDP dan (iii) surat kebenaran menjalankan kajian daripada JPNS. Tatacara pengumpulan data kajian dibahagikan kepada dua iaitu pengumpulan data soal selidik dan data temu bual. Subseksyen seterusnya menerangkan tentang kedua-dua tatacara pengumpulan data tersebut.

3.9.1 Pengumpulan Data Soal Selidik

Pengumpulan data soal selidik dilaksanakan dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Surat permohonan yang terkandung di dalamnya pautan bagi menjawab soal selidik secara atas talian dan surat kebenaran menjalankan kajian dihantar secara pos kepada SM yang terlibat. Bagi mempercepatkan penerimaan surat, pengkaji menghubungi ketua jabatan terlibat bagi mendapatkan persetujuan untuk menghantar surat tersebut sama ada secara e-mel, aplikasi *Telegram*, *WhatsApp* atau faksimili. Pemilihan teknik pengumpulan data secara atas talian menggunakan aplikasi *Google Forms* dibuat berdasarkan justifikasi berikut:

i. Kajian tinjauan secara atas talian membantu pengkaji memperoleh liputan dan akses yang luas di samping sesuai dengan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (Wright, 2005).

ii. Kajian tinjauan secara atas talian menjadi semakin popular dan hasil kajian juga tidak jauh berbeza dengan kajian tinjauan secara pos (Lazar & Preece, 1999).

iii. Kajian tinjauan secara atas talian membolehkan jangkauan global, respon yang tinggi, mengurangkan kos untuk memperoleh maklumat daripada responden yang berselerak disebabkan faktor geografi, bersifat mesra alam, mengurangkan kehilangan data atau data tidak lengkap, memudahkan proses memasukkan dan menganalisis data, penyimpanan maklum balas secara automatik serta boleh diekstrak dengan mudah (Cohen et al., 2018).

iv. Kajian tinjauan secara atas talian menawarkan pelbagai gaya format penyampaian soal selidik. Keupayaannya mewakili soalan yang ditanya dalam pelbagai bentuk seperti soalan berbentuk tindak balas, soalan berbentuk dikotomi, soalan pelbagai pilihan dan juga soalan terbuka menjadikannya lebih menarik (Cohen et al., 2018).

v. Kajian tinjauan secara atas talian membantu responden menjawab dengan baik, tanpa berasa risau berlakunya soalan yang lupa dijawab, menjawab dengan lebih jujur dan tidak perlu bimbang kerana identiti dan respon dirahsiakan (Cohen et al., 2018).

vi. Kajian tinjauan secara atas talian membolehkan soal selidik dihantar kepada responden dengan mudah dan pantas dalam pelbagai platform yang boleh diakses oleh responden seperti telefon pintar, tablet, komputer riba dan komputer peribadi (Bryman & Bell, 2011).

vii. Berdasarkan dapatan daripada praujian dan kajian rintis, responden bersetuju PPP di SM sudah terbiasa dan kerap terlibat dalam kajian tinjauan secara atas talian menggunakan aplikasi tersebut.

Pengkaji telah mengambil perhatian terhadap beberapa isu yang berkemungkinan timbul melibatkan penggunaan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google*

Forms. Menurut Bryman dan Bell (2011), apabila mentadbir kaji selidik secara atas talian, pengkaji perlu memberikan perhatian terhadap isu-isu seperti jawapan berulang, isu kerahsiaan dan isu ketidakjelasan ketika menjawab. Selain itu, Cohen et al. (2018) mengingatkan agar mengambil kira kemungkinan seperti wujudnya e-mel *spam* atau *junk*, kemahiran menggunakan aplikasi internet, ketiadaan kemudahan internet, ketiadaan gajet, kemahiran penggunaan gajet, kesesuaian gajet yang digunakan, kerosakan pada peranti komputer atau gajet, respon yang tidak lengkap, masa menjawab, ketidakfahaman pada soalan dan isu berkaitan kerahsiaan serta keselamatan. Oleh itu, bagi meminimumkan berlakunya isu-isu tersebut, pengkaji telah melaksanakan tindakan-tindakan berikut:

i. Pautan soal selidik dihantar secara bersurat bagi mengelakkan berlakunya e-mel berbentuk *spam* atau *junk.*

ii. Sebarang e-mel yang dihantar kepada ketua jabatan menggunakan e-mel rasmi sekolah atau e-mel peribadi ketua jabatan. Pengkaji juga memaklumkan kepada ketua jabatan supaya menyemak storan *spam* atau *junk* sekiranya bersetuju menerima pautan soal selidik secara e-mel.

iii. Mengawal akses responden dengan membenarkan hanya pengguna yang mempunyai alamat e-mel boleh melengkapkan kaji selidik. Alamat e-mel yang diberikan oleh responden juga digunakan sebagai satu tindakan untuk menangani isu jawapan berulang.

iv. Menyatakan secara bertulis dalam surat dan paparan aplikasi *Google Forms* kajian bahawa penyertaan responden adalah secara sukarela.

v. Nombor telefon dan e-mel pengkaji dinyatakan dalam surat dan pada paparan aplikasi *Google Forms* kajian bagi membolehkan responden menghubungi

pengkaji sekiranya terdapat ketidakfahaman pada soalan, memerlukan maklumat atau penjelasan lanjut.

vi. Menyatakan secara bertulis dalam surat dan paparan aplikasi *Google Forms* kajian tentang kerahsiaan data yang diberikan oleh responden.

3.9.2 Pengumpulan Data Temu bual Separa Berstruktur Secara Bersemuka

Pengumpulan data temu bual dilaksanakan menggunakan pendekatan temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Pendekatan temu bual separa berstruktur dipilih bagi membolehkan pengkaji memahami pandangan dan kefahaman peserta, mengenal pasti permasalahan kajian yang kurang jelas di samping menggalakkan peserta untuk lebih berterus-terang (Berg, 2009). Pendekatan sedemikian mempunyai unsur fleksibiliti yang membolehkan pengkaji mengubah suai soalan untuk memahami fenomena yang dikaji. Fleksibiliti diperlukan kerana proses temu bual biasanya melibatkan penceritaan tentang pengalaman atau pengetahuan (Crouch & McKenzie, 2006).

Fleksibiliti turut membolehkan proses temu bual diubah suai dan diselaraskan berdasarkan pernyataan atau data yang diperoleh semasa temu bual kerana kadangkala terdapat pernyataan yang tidak dijangka semasa berlangsungnya temu bual (Crouch & McKenzie, 2006). Walau bagaimanapun, pengkaji tetap memastikan protokol temu bual sentiasa dirujuk bagi memastikan proses temu bual yang dijalankan dapat menjawab persoalan kajian secara maksimum seterusnya mencapai objektif kajian. Pendekatan bersemuka pula membolehkan pengkaji memperoleh maklumat yang lebih jelas, mewujudkan hubungan baik dengan peserta dan meningkatkan kesahan maklumat (Crouch & McKenzie, 2006). Selain itu, kaedah ini juga membolehkan pengkaji memperoleh maklumat penting berdasarkan sudut pandangan dan perspektif peserta (Kvale, 2007).

Sebelum memulakan pengumpulan data, terlebih dahulu pengkaji berjumpa dengan ketua jabatan di lapangan bagi memaklumkan tujuan kehadiran. Pengkaji juga memastikan setiap tempat berlangsungnya temu bual adalah selesa serta bebas gangguan supaya proses temu bual berlangsung dengan baik dan tidak menjejaskan rakaman audio. Pengkaji memastikan setiap sesi temu bual mematuhi garis panduan dan etika yang terdapat dalam protokol temu bual iaitu memaklumkan tujuan kajian, kerahsiaan kajian, kepentingan kajian seterusnya mendapatkan kebenaran peserta seperti disarankan oleh Kvale (2007). Pengkaji turut meminta kebenaran peserta untuk membuat rakaman audio bagi membolehkan pengkaji memberikan tumpuan sepenuhnya.

Dua set perakam suara digital digunakan bagi memastikan rakaman tidak terjejas sekiranya terdapat masalah pada mana-mana alat perakam. Pengkaji turut membuat catatan ringkas temu bual dengan menggunakan nota lapangan (Creswell, 2005; Merriam, 2009). Catatan temu bual digunakan bagi menunjukkan minat pengkaji dengan perkara yang diperkatakan seterusnya membina hubungan baik dengan peserta (Bogdan & Biklen, 2007). Catatan tersebut membantu pengkaji mengenal pasti maklumat yang boleh digunakan untuk mengingatkan peserta tentang perkara yang telah disampaikan. Pengkaji memastikan hanya maklumat penting sahaja dicatat iaitu makna yang disampaikan dan bukannya setiap perkataan yang diperkatakan (Stake, 2010).

Proses sesi temu bual menggunakan Bahasa Melayu dan pengkaji sentiasa memastikan aspek penggunaan bahasa dapat difahami di samping mengambil berat cara penyoalan kepada peserta (Bogdan & Biklen, 2007). Setiap peserta bebas menyatakan pandangan pada soalan yang dikemukakan. Ucapan penghargaan diberikan seusai sesi temu bual dan sebelum meninggalkan lapangan, pengkaji berjumpa dengan ketua lapangan bagi merakamkan penghargaan. Setiap sesi temu bual mengambil masa di antara satu

hingga dua jam (Morgan, 1997; Smithson, 2000). Setiap kali selepas tamatnya sesi temu bual, pengkaji dengan segera membuat salinan audio temu bual ke dalam dua unit pemacu pena dan cakera keras. Di samping itu, semasa di lapangan pengkaji mendengar semula rakaman temu bual dengan segera bagi memperoleh kefahaman mengenai perkara yang telah diperkatakan oleh peserta. Tindakan tersebut membolehkan pengkaji mengingat semula maklumat yang telah disampaikan dan membandingkannya dengan maklumat yang diperoleh daripada temu bual dengan peserta lain.

3.10 Tatacara Penganalisisan Data

Penganalisisan data merupakan prosedur untuk menganalisis data yang perlu dilaksanakan dengan teliti supaya dapatan yang diperoleh memenuhi tujuan kajian (Zikmund et al., 2013). Perbincangan seterusnya menjelaskan tatacara penganalisisan data dalam kajian ini yang melibatkan dua sumber data iaitu data soal selidik dan data temu bual.

i) Data Soal Selidik

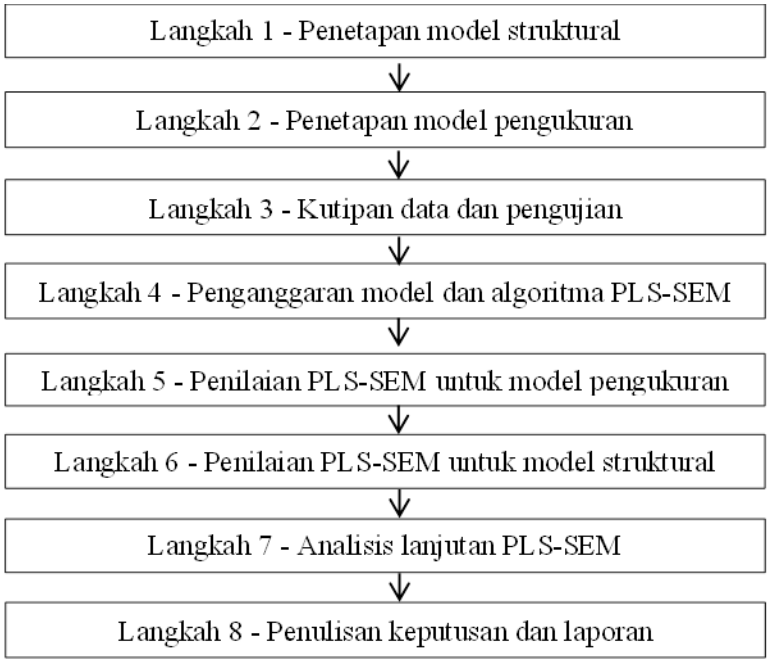
Data soal selidik merangkumi data yang diperoleh daripada soalan respon tertutup. Semua data dimuat turun daripada aplikasi *Google Forms* dipindahkan ke dalam format *Microsoft Excel 2010.* Data demografi responden (Bahagian A) dianalisis menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics* versi 23. Teknik analisis deskriptif secara peratus dan frekuensi digunakan untuk menjelaskan profil data demografi supaya lebih mudah difahami (Babbie, 2010).

Seperti dijelaskan dalam Bab 1, kajian ini mengutarakan empat objektif spesifik. Bagi menjawab objektif spesifik pertama, teknik Mann-Whitney U Test digunakan bagi menguji hipotesis kerana data yang diperoleh tidak memenuhi kriteria normaliti (Pallant, 2005). Teknik ini membolehkan pengkaji mengenal pasti sekiranya terdapat perbezaan

persepsi di antara PP dan PYD terhadap kepentingan dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan yang akan diuji pada tahap signifikan .05.

Untuk menjawab objektif spesifik kedua dan ketiga, data dianalisis menggunakan perisian *SmartPLS* versi 3.0 bagi tujuan analisis inferensi iaitu menganalisis multivariat pemodelan persamaan struktural (*structural equation modelling* - SEM) (Hair et al., 2017). Pelaksanaan analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) adalah berpandukan lapan langkah prosedur sistematik aplikasi PLS-SEM seperti disarankan oleh Hair et al. (2017).

Analisis PLS-SEM membolehkan pengkaji melihat hubungan di antara konstruk dan membentuk model (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015) dan analisis ini dipilih kerana kesesuaiannya dalam peramalan dan pembangunan teori hubungan (Hair et al., 2017), mengembangkan cadangan dengan meneroka hubungan antara pemboleh ubah (Chin, 1998), masih kurangnya pengetahuan sedia ada tentang hubungan model struktural dan ciri-ciri pengukuran untuk konstruk yang dikaji di samping dapat menganggarkan model yang kompleks (Hair et al., 2017). Rajah 3.2 menunjukkan prosedur sistematik aplikasi PLS-SEM yang digunakan oleh pengkaji untuk tujuan penganalisisan data.



Rajah 3.2: Prosedur Sistematik Aplikasi PLS-SEM
Sumber: Hair et al. (2017)

Dalam PLS-SEM, anggaran model memerlukan pengukuran secara empirikal hubungan di antara item ke konstruk (model pengukuran) serta antara konstruk ke konstruk (model struktural). Pengukuran empirikal membolehkan perbandingan model yang dibentuk secara teori dengan model sebenar menggunakan data sampel dilakukan seterusnya menentukan kesesuaian model teori sesuai dengan data. Justeru, bagi menjawab hipotesis-hipotesis kajian yang dibentuk, terdapat dua penilaian penting yang perlu dilakukan iaitu penilaian model pengukuran dan penilaian model struktural.

Penilaian model pengukuran dilaksanakan terlebih dahulu bagi memastikan analisis dapatan yang berkualiti digunakan pada penilaian model struktural. Model pengukuran menerangkan tentang hubung kait di antara pemboleh ubah pendam dengan indikator masing-masing. Tujuan penilaian model pengukuran dilaksanakan adalah untuk melihat sejauh mana item-item kajian mengukur apa yang sepatutnya diukur, ketepatan mewakili sesuatu konstruk dan memastikan kesahan serta kebolehpercayaan (Hair et al., 2014).

Penilaian model pengukuran melibatkan tiga proses pengujian berikut iaitu (i) pengujian kebolehpercayaan ketekalan dalaman, (ii) pengujian kesahan menumpu dan (iii) pengujian kesahan diskriminan. Pengujian kebolehpercayaan ketekalan dalaman digunakan untuk menguji kebolehpercayaan item. Ketekalan dalaman menerangkan tentang darjah ukuran item yang mengukur konstruk yang sama. Nilai kebolehpercayaan komposit (*composite reliability* - CR) yang diterima hendaklah melebihi 0.70 seperti disarankan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) serta Chin (1998).

Pengujian kesahan menumpu *(convergent validity)* merujuk kepada kemampuan sesuatu item berkorelasi dengan item-item lain dalam pemboleh ubah pendam yang sama (Hair et al., 2014). Bagi menentukan kesahan menumpu, terdapat dua perkara yang perlu diberikan perhatian iaitu *indicator reliability* atau *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Dari segi *indicator reliability* atau *outer loading*, nilai *loading* item di antara .40 hingga .70 akan dikekalkan (Hair et al., 2014).

Dari segi nilai AVE, Chin (1998) menyarankan AVE bagi setiap pemboleh ubah pendam harus melebihi .50 bagi mencapai kesahan konvergen. Pengujian kesahan diskriminan merujuk kepada sejauh mana pemboleh ubah pendam berbeza daripada pemboleh ubah pendam lain (Duarte et al., 2010). Dalam kajian ini, pengujian kesahan diskriminan dinilai menggunakan kaedah *Heterotrait-Monotrait ratio of correlations* (HTMT) (Henseler et al., 2015). Kesahan diskriminan disahkan sekiranya nilai HTMT kurang daripada 0.90 atau 0.85.

Model struktural mewakili hubungan di antara konstruk ke konstruk yang digunakan bagi menguji hipotesis kajian. Pelaksanaan penilaian model struktural melibatkan lima pengujian berikut iaitu (i) pengujian *lateral collinearity*, (ii) pengujian *path coefficient*, (iii) pengujian penentuan koefisien *(R^2)*, (iv) pengujian kesan saiz *(f^2)* dan

(v) pengujian ketepatan peramalan *(Q^2)* (Hair et al., 2014). Pengujian *lateral collinearity* dilaksanakan bagi memastikan semua item berbeza di antara satu sama lain dan berada pada konstruk masing-masing. Isu *collinearity* berlaku apabila terdapat item yang sama digunakan untuk mengukur dua atau lebih konstruk. Kaedah pengujian yang digunakan untuk mengesan masalah ini adalah dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai *threshold* yang diterima ialah nilai VIF di bawah 3.3 (Diamantopoulus & Sigouw, 2006) atau nilai VIF di bawah 5.0 (Hair et al., 2017).

Pengujian *path coefficient* dilaksanakan untuk menguji hipotesis kajian dan bagi tujuan kajian ini, pengkaji mengaplikasikan prosedur *bootstrapping* (5,000 subsampel). Prosedur *bootstrapping* merupakan satu teknik pensampelan semula yang menggunakan sebilangan besar subsampel pada data asal dan menganggarkan model bagi setiap subsampel. Prosedur ini membolehkan nilai *path coefficient* (β) yang mewakili hubungan di antara konstruk-konstruk yang dihipotesiskan diperoleh. Nilai standard bagi β ialah di antara -1 dan +1. Nilai β yang menghampiri +1 menunjukkan terdapat hubungan positif yang semakin kuat di antara konstruk secara signifikan manakala untuk nilai yang menghampiri -1 menunjukkan terdapatnya hubungan semakin kuat secara negatif di antara konstruk. Nilai β yang menuju ke arah 0 menunjukkan hubungan yang semakin lemah dan sekiranya terlalu rendah iaitu menghampiri nilai 0, ini boleh menjadikannya tidak signifikan.

Selain itu, bagi menentukan sama ada nilai β adalah signifikan atau sebaliknya, ini bergantung kepada nilai *standard error* diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* yang akan memberikan nilai *t.* Kajian ini menggunakan aras keyakinan pada 95%, dan nilai t = 1.645 diambil sebagai nilai rujukan. Ini bermakna nilai t yang melebihi 1.645

menunjukkan hubungan di antara konstruk adalah signifikan pada aras keyakinan 95% dan hipotesis bagi hubungan antara konstruk perlu disokong.

Pengujian penentuan koefisien (R^2) merupakan pekali penentuan yang digunakan untuk mengukur ketepatan ramalan model yang dikira korelasi kuasa dua antara nilai sebenar dan nilai ramalan pemboleh ubah bersandar. Hal ini menjelaskan variasi (perubahan) dalam pemboleh ubah bersandar (endogenus) yang diterangkan oleh jumlah perubahan dalam pemboleh ubah tidak bersandar (eksogenus). Semakin besar nilai R^2, maka semakin besar perkadaran varians yang dapat dijelaskan sekali gus menunjukkan tahap ketepatan ramalan model adalah semakin tinggi. Hair et al. (2017) mencadangkan nilai R^2 yang sesuai ialah 0.75 (besar), 0.50 (sederhana) dan 0.25 (lemah) manakala menurut Chin (1998), nilai R^2 ialah 0.67 (besar), 0.33 (sederhana) dan 0.19 (lemah).

Pengujian kesan saiz (f^2) dilaksanakan bagi menilai kesan relatif pemboleh ubah peramal pada pemboleh ubah endogenus (Cohen, 1988). Secara khusus, pengujian ini dilakukan bagi menilai sumbangan kekuatan sesuatu pemboleh ubah eksogenus bagi menjelaskan pemboleh ubah endogenus dari segi R^2. Menurut Cohen (1988), kesan saiz (f^2) dilihat berdasarkan tiga nilai iaitu 0.02 (kecil), 0.15 (sederhana) dan 0.35 (besar). Pengujian ketepatan peramalan (Q^2) dilaksanakan bagi memastikan model mempunyai ramalan yang relevan. Ujian *Stone-Geisser* Q^2 dijalankan bagi menguji ketepatan peramalan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* (Geisser, 1974; Stone, 1974). Dalam penilaian model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar daripada sifar untuk satu pemboleh ubah bersandar menunjukkan ketepatan peramalan pada model (Hair et al., 2017).

ii) Data Temu bual

Bagi menjawab objektif spesifik keempat kajian iaitu mengkaji isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD, data temu bual dianalisis secara serentak semasa pemerolehan data (Merriam, 2009). Kaedah ini membolehkan pengkaji menganalisis data sebaik-baik sahaja sesi temu bual dilaksanakan bagi membina interpretasi data yang koheren dan menentukan soalan seterusnya yang perlu ditanya. Seterusnya, pengkaji mentranskripsikan temu bual dengan menaip setiap patah perkataan (secara verbatim) yang diperkatakan berbantukan perisian *Microsoft Word 2010.*

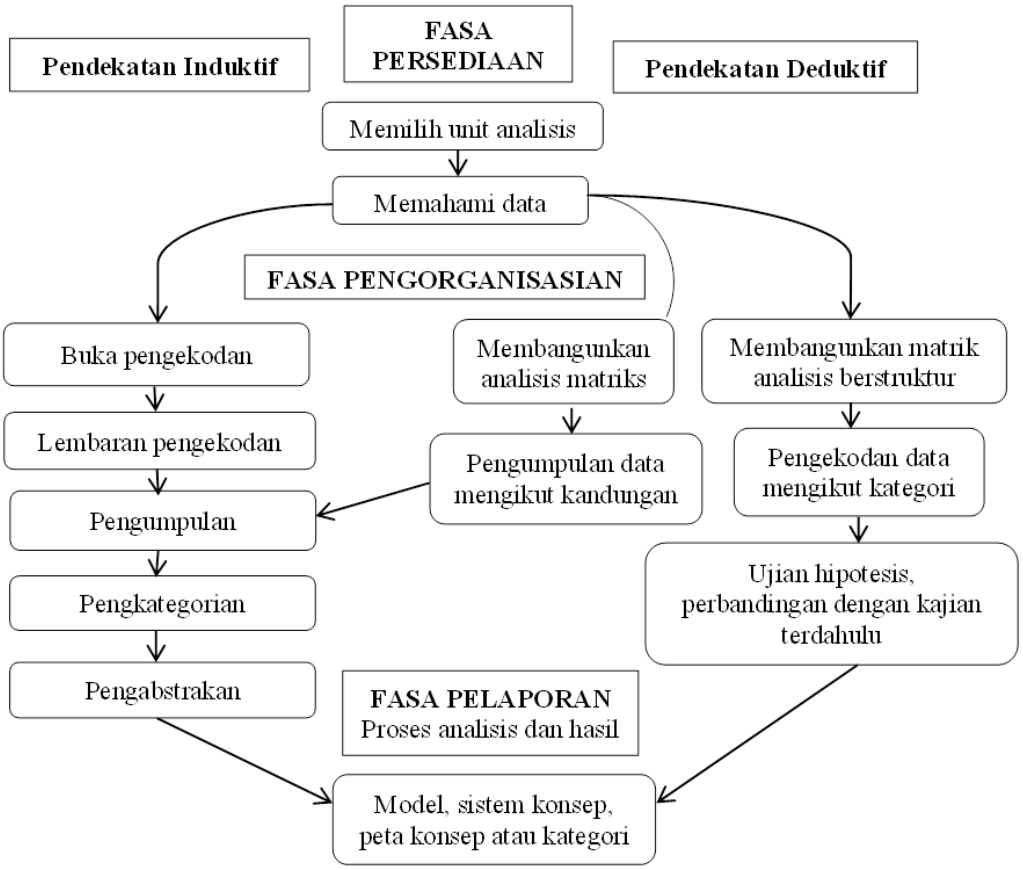
Proses transkripsi dilakukan setelah selesainya data dikumpul disebabkan oleh proses tersebut memerlukan tumpuan sepenuhnya (Merriam, 2009). Proses mentranskripsikan data temu bual dimulakan dengan menaip maklumat asas iaitu nama peserta, tarikh, masa, lokasi dan tempoh temu bual mengikut format perbualan. Seusainya proses transkripsi, pengkaji telah melaksanakan semakan pruf dengan mendengar semula rakaman temu bual sebanyak dua kali untuk memastikan ketepatan transkripsi. Transkripsi yang telah disemak seterusnya dihantar kepada peserta bagi tujuan pengesahan. Transkripsi yang telah dibuat pembetulan, dihantar semula kepada peserta dan sebarang pembetulan dilakukan dengan membuat catatan baharu pada transkripsi.

Analisis secara intensif data temu bual hanya dilakukan setelah transkripsi temu bual disahkan oleh peserta. Setelah transkripsi yang telah disahkan oleh peserta diterima, transkripsi tersebut dibersihkan terlebih dahulu sebelum dianalisis. Pembersihan data dilaksanakan dengan memberi penekanan terhadap perkataan yang mempunyai makna manakala perkataan yang tidak mempunyai makna akan digugurkan. Perkataan yang disebut berulang-ulang secara bersambung bagi menyampaikan sesuatu maksud diambil sekali sahaja. Data temu bual dianalisis berbantukan perisian *Microsoft Excel 2010.*

Data temu bual yang telah dibersihkan dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan seperti disarankan oleh Elo dan Kyngäs (2008). Pengkaji memilih untuk mengaplikasikan teknik ini disebabkan kesesuaiannya yang membolehkan sesuatu fenomena dikaji dihuraikan secara mendalam dengan mengurangkan data kepada konsep bagi mewujudkan kategori, peta konseptual atau sistem konseptual (Elo & Kyngäs, 2008). Selain itu, teknik ini juga dipilih disebabkan kesesuaiannya menerangkan fenomena yang dikaji secara sistematik dan objektif (Sandelowski, 1995; Krippendorff, 2003). Teknik ini turut membolehkan pengkaji membuat inferensi yang sah pada data dengan konteks bagi tujuan memberikan pengetahuan dan pandangan yang baharu, perwakilan fakta serta panduan praktikal untuk bertindak (Krippendorff, 2003). Teknik ini juga sering digunakan oleh para pengkaji dalam bidang komunikasi, kewartawanan, sosiologi, psikologi serta perniagaan (Neuendorf, 2002).

Terdapat dua pendekatan dalam teknik analisis kandungan ini iaitu (i) secara induktif dan (ii) secara deduktif (Elo & Kyngäs, 2008). Pendekatan induktif disyorkan apabila teori atau pengetahuan tentang fenomena yang dikaji tidak mencukupi atau terhad (Elo & Kyngäs, 2008). Melalui pendekatan ini, data dikategorikan secara spesifik kepada umum bagi membolehkan data digabungkan menjadi penyataan yang umum dan menyeluruh (Chinn & Kramer, 1999). Pendekatan deduktif pula disyorkan apabila terdapatnya asas pengetahuan terdahulu atau kerangka konsep tentang fenomena yang dikaji serta tujuan kajian adalah untuk menguji teori (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Dengan menggunakan pendekatan ini, data dikategorikan secara umum kepada spesifik berdasarkan teori atau model (Burns & Grove, 2005). Sehubungan itu, pengkaji memilih untuk mengaplikasikan pendekatan analisis kandungan secara deduktif disebabkan terdapatnya kajian atau teori berkaitan dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan

amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Kedua-dua proses analisis induktif dan deduktif ini melibatkan tiga fasa iaitu fasa persediaan, fasa penyusunan dan fasa pelaporan. Rajah 3.3 menunjukkan langkah-langkah menganalisis data temu bual dengan mengaplikasikan teknik ini.



Rajah 3.3: Teknik Analisis Kandungan
Sumber: Elo dan Kyngäs (2008)

Fasa persediaan dimulakan dengan proses pemilihan unit analisis yang sesuai bagi memastikan analisis yang berkredibiliti dipatuhi (Elo et al., 2014). Sesuatu unit data berkemungkinan terbentuk daripada satu atau beberapa baris ayat (Miles & Huberman, 1994; Bogdan & Biklen, 2007) manakala menurut Merriam (2009), data bermakna ialah data yang boleh digunakan untuk menjawab persoalan kajian. Proses selanjutnya pada fasa ini memerlukan pengkaji memahami secara mendalam untuk mendapatkan gambaran

keseluruhan (Tesch, 1990) dan tentang apa yang sedang berlaku (Morse & Field, 1995). Oleh itu, pengkaji memastikan teks verbatim dibaca beberapa kali bagi membiasakan diri dengan data dan tiada sebarang pandangan atau teori dikembangkan sebelum pengkaji membiasakan diri dan memahami data (Polit & Beck, 2004). Proses analisis data secara pendekatan deduktif hanya akan dilakukan setelah pengkaji dapat membiasakan serta memahami data (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Fasa pengorganisasian memerlukan pengkaji membangunkan matriks pengkategorian untuk setiap unit analisis yang telah dipilih (Elo & Kyngäs, 2008; Cho & Lee, 2014). Tujuan matrik pengkategorian dibangunkan adalah untuk mengurangkan jumlah data yang banyak kepada kategori yang mempunyai kandungan bermakna. Matriks pengkategorian dalam kajian ini adalah berdasarkan literatur terdahulu. Proses pengekodan data dilaksanakan setelah matrik pengkategorian dibangunkan. Proses pengekodan data dilakukan oleh pengkaji dengan membaca setiap baris transkripsi temu bual bagi mengenal pasti makna pada data dan mengekod data mengikut kategori yang telah dikenal pasti (Elo & Kyngäs, 2008; Mayring, 2014). Selepas proses tersebut dilakukan, data telah sedia untuk ditafsirkan dengan mempertimbangkan tema umum dan unik dalam matriks pengkategorian, sementara penemuannya dapat dijelaskan berdasarkan teori, kajian dan model sebelumnya (Elo & Kyngäs, 2008; Cho & Lee, 2014).

Pada fasa pelaporan, perisian *Microsoft Excel 2010* digunakan bagi menganalisis data kualitatif supaya lebih terurus, terkawal dan menjaga integriti bahan naratif semasa fasa analisis dilakukan (Gerbic & Stacey, 2005). Dapatan kajian juga dilaporkan secara peta konseptual bagi menunjukkan perkaitan di antara dapatan kajian dengan sumber rujukan (Polit & Beck, 2004).

3.11 Pertimbangan Etika

Isu-isu berkaitan etika sentiasa dititikberatkan dalam pelaksanaan kajian ini. Menurut Cavan (1977), etika merupakan aspek berkaitan dengan kepekaan terhadap prinsip dan hak orang lain, oleh itu setiap pengkaji perlu bertanggungjawab melindungi hak asasi responden kajian. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji sentiasa memastikan semua aspek berkaitan etika dipatuhi pada semua fasa dan peringkat pelaksanaan kajian. Kebenaran menjalankan kajian telah diluluskan oleh BPPDP dan JPNS. Pengkaji juga telah menghantar surat kebenaran menjalankan kajian kepada semua PPD dan SM terlibat.

Responden kajian terdiri daripada mereka yang secara sedar menyedari penyertaan adalah secara sukarela dan boleh menarik diri sekiranya memilih untuk berbuat demikian. Responden juga tidak diminta untuk menulis nama bagi menjamin kerahsiaan sepanjang proses kajian. Responden diberikan jaminan semua maklumat dirahsiakan dan data yang dikumpul hanya digunakan untuk penyelidikan akademik sahaja dan tidak digunakan untuk sebarang tujuan yang lain.

Bagi mengelakkan berlakunya sebarang kekeliruan atau kesalahan maklumat yang diberikan oleh responden, pengkaji telah menyatakan dengan jelas pada paparan depan soal selidik dan sebelum bermulanya sesi temu bual bahawa responden dipohon memberikan jawapan yang jujur dan telus. Pengkaji juga boleh dihubungi oleh responden secara e-mel atau melalui panggilan telefon sekiranya mempunyai pertanyaan lanjut. Oleh sebab kajian ini melibatkan soal selidik secara atas talian, situasi ini berkemungkinan mengambil masa responden untuk menjawab semua soalan di luar waktu pejabat. Justeru, cadangan masa menjawab soal selidik selama 10 hingga 15 minit telah dinyatakan dengan jelas bagi membolehkan responden merancang masa untuk menjawab soal selidik kajian mengikut keselesaan dan kesesuaian mereka sendiri.

Selain itu, isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi berkemungkinan sensitif bagi sesetengah pihak. Walaupun sensitif, mahu tidak mahu isu ini perlu dibincangkan secara objektif. Justeru, pengkaji sentiasa memastikan semua maklumat responden yang menjawab soal selidik ataupun terlibat sebagai peserta dalam sesi temu bual tidak dapat dikenal pasti dalam mana-mana laporan hasil daripada penerbitan tesis kajian ini. Akhir sekali, oleh sebab pengkaji juga merupakan seorang PPP, hal ini berkemungkinan menyebabkan berlakunya bias. Bagi mengurangkan isu ini, setiap data yang diperoleh dan hendak dianalisis akan dilaporkan secara jujur bagi tujuan pengembangan ilmu serta pemerolehan pengetahuan baharu.

3.12 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang paradigma kajian, reka bentuk kajian, instrumen kajian, proses penterjemahan item serta prosedur pengujian kesahan dan kebolehpercayaan. Populasi kajian melibatkan PP dan PYD yang bertugas di 193 buah SM di Sarawak. Kajian ini mengaplikasikan dua teknik persampelan iaitu persampelan kluster dan persampelan bertujuan. Pengumpulan data dilaksanakan melalui aplikasi *Google Forms* dan temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Di samping itu, turut dijelaskan adalah tentang pelaksanaan praujian, kajian rintis, tatacara pengumpulan data, tatacara penganalisisan data serta pertimbangan etika yang menjadi panduan kepada pengkaji. Bab yang seterusnya membincangkan tentang analisis kuantitatif, dapatan dan perbincangan.

BAB 4

ANALISIS KUANTITATIF, DAPATAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Bab ini memfokuskan kepada analisis data kuantitatif, dapatan dan perbincangan. Bab ini dimulakan dengan perbincangan tentang proses pembersihan data diikuti dengan analisis deskriptif laporan profil demografi responden. Bahagian seterusnya melaporkan dan membincangkan hasil pengujian hipotesis bagi menjawab objektif spesifik pertama hingga ketiga kajian.

4.2 Pembersihan Data

Proses pembersihan data dalam kajian ini melibatkan prosedur-prosedur berikut iaitu analisis skor pada satu nilai spesifik, analisis data terpencil dan analisis taburan kenormalan data (Hair et al., 2014). Perbincangan seterusnya menerangkan prosedur pembersihan data yang telah dilakukan.

(i) Analisis Skor Pada Satu Nilai Spesifik

Analisis skor pada satu nilai spesifik *(straightlining)* dilaksanakan bagi mengesan data yang tidak konsisten atau mencurigakan disebabkan responden menjawab dengan memberikan satu nilai spesifik untuk semua soalan dalam sesuatu konstruk (Hair et al., 2014). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan fungsi *Excel STDEV* dalam *Microsoft Excel 2010,* keputusan menunjukkan tiada data yang mempunyai sisihan piawai bernilai sifar sekali gus menunjukkan tiadanya kes skor pada satu nilai spesifik.

(ii) Analisis Data Terpencil

Analisis data terpencil dilaksanakan bagi memastikan tiada data mempunyai nilai ekstrem pada satu item tertentu atau semua item (Hair et al., 2014). Untuk tujuan tersebut, pengesanan data terpencil secara *univariate* dan *multivariate* telah dijalankan. Pengesanan data terpencil secara *univariate* dikesan secara kaedah *z-score* (Field, 2009) manakala secara *multivariate*, kaedah *Mahalanobis Distance Test* digunakan (Tabachnick & Fidell, 2013).

Untuk mengesan data terpencil secara *univariate,* nilai setiap pemboleh ubah ditukar kepada nilai *z (standardised z-score)* dan nilai melebihi 3.29 dianggap sebagai data terpencil (Tabachnick & Fidell, 2013). Setelah analisis dilakukan, tiada data terpencil dalam bentuk *univariate* dicatatkan kerana nilai *z* semua pemboleh ubah adalah tidak melebihi 3.29. Bagi pengesanan data terpencil secara *multivariate,* berdasarkan semua pemboleh ubah dalam kajian ini nilai *chi-square* yang dicadangkan adalah bersamaan dengan 16.91 ($p<0.05$). Berpandukan kriteria tersebut, sejumlah 45 kes (PP) dan 69 kes (PYD) yang mencatatkan nilai *Mahalanobis* melebihi nilai *chi-square* telah dikeluarkan bagi mengelakkan terjejasnya ketepatan analisis data.

Secara ringkasnya, setelah kedua-dua fasa pengesanan data terpencil dilakukan, didapati bahawa data terpencil berjaya dikesan dengan lebih baik setelah pengesanan *multivariate* dilakukan berbanding hanya melaksanakan ujian *univariate*. Oleh itu, pelaksanaan ujian-ujian seterusnya adalah bersumberkan 388 kes daripada 433 kes (PP) dan 2519 kes daripada 2588 kes (PYD).

(iii) Analisis Taburan Kenormalan Data

Tujuan analisis taburan kenormalan data dilakukan adalah untuk menentukan kenormalan data yang merupakan salah satu daripada aspek penting apabila melibatkan penggunaan statistik inferensi. Analisis ini boleh dilakukan secara statistik iaitu dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis*, ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan ujian *Shapiro-Wilk* ataupun secara grafik (contohnya *boxplot*, rajah *histogram*). Untuk tujuan kajian ini, pengkaji memilih menggunakan kaedah secara statistik iaitu melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* serta ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* berbanding kaedah secara grafik bagi mengelakkan berlakunya kesilapan pada tafsiran.

Terlebih dahulu pengkaji melaksanakan ujian *skewness* dan *kurtosis. Skewness* merujuk kepada keseimbangan taburan data manakala *kurtosis* merujuk kepada ketinggian taburan data berbanding taburan normal. Menurut Hair et al. (2007), nilai *skewness* dan nilai *kurtosis* untuk sesuatu taburan normal mempunyai nilai *z* bersamaan sifar. Secara kebiasaannya, nilai kritikal *z* yang digunakan ialah ±1.96 pada tahap signifikan .05. Justeru, ini bermaksud sekiranya mana-mana nilai *z* melebihi nilai kritikal tersebut, taburan bagi pemboleh ubah tersebut dianggap tidak normal (Hair et al., 2007).

Berdasarkan maklumat di Jadual 4.1, nilai *skewness* dan nilai *kurtosis* untuk set data PP menunjukkan hanya pemboleh ubah kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi mencatatkan nilai *z* ±1.96 manakala pemboleh ubah lain didapati tidak memenuhi kriteria normaliti.

Jadual 4.1: Keputusan Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* (PP)

	PP							
	N	*Mean*	*Skewness*			*Kurtosis*		
	Statistic	*Statistic*	*Statistic*	*Std.Error*	Nilai *z*	*Statistic*	*Std.Error*	Nilai *z*
KBS	388	31.6469	.178	.124	1.436	-1.286	.247	-5.205
KMB	388	30.0619	.916	.124	7.395	-.065	.247	-0.264
PMB	388	30.2809	.205	.124	1.651	-.999	.247	-4.042
MBM	388	24.9613	1.378	.124	11.123	.560	.247	2.267
MBTM	388	25.1598	.928	.124	7.494	-.870	.247	-3.520
KTS	388	31.8763	-.246	.124	-1.989	-.771	.247	-3.121
MPMB	388	25.1624	.806	.124	6.509	-1.104	.247	-4.469
KSN	388	91.9124	.630	.124	5.089	.302	.247	1.223
KOM	388	63.1340	-.448	.124	-3.613	-.644	.247	-2.605

Nota: Kebolehpercayaan Sumber (KBS), Kualiti Maklum balas (KMB), Penyampaian Maklum balas (PMB), Maklum balas Membina (MBM), Maklum balas Tidak Membina (MBTM), Ketersediaan Sumber (KTS), Menggalakkan Pencarian Maklum balas (MPMB), Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (KSN), Komunikasi Berkesan (KOM)

Bagi set data PYD iaitu berdasarkan maklumat di Jadual 4.2, nilai *skewness* dan nilai *kurtosis* menunjukkan hanya pemboleh ubah maklum balas membina mencatatkan nilai *z* ±1.96 manakala pemboleh ubah lain didapati tidak memenuhi kriteria normaliti.

Jadual 4.2: Keputusan Ujian *Skewness* dan *Kurtosis* (PYD)

	PYD							
	N	*Mean*	*Skewness*			*Kurtosis*		
	Statistic	*Statistic*	*Statistic*	*Std.Error*	Nilai *z*	*Statistic*	*Std.Error*	Nilai *z*
KBS	2519	31.5566	.166	.049	3.4064	-1.263	.098	-12.952
KMB	2519	30.3751	.586	.049	12.005	-1.019	.098	-10.451
PMB	2519	30.2501	.187	.049	3.824	-.820	.098	-8.405
MBM	2519	25.0091	1.287	.049	26.391	.113	.098	1.163
MBTM	2519	25.3684	.701	.049	14.365	-1.278	.098	-13.105
KTS	2519	31.1481	-.347	.049	-7.122	-.261	.098	-2.681
MPMB	2519	25.3227	.100	.049	2.0448	-.422	.098	-4.325
KSN	2519	90.3827	.582	.049	11.926	.630	.098	6.459
KOM	2519	63.3069	-.358	.049	-7.348	-.691	.098	-7.087

Rumusannya, analisis menunjukkan terdapat pemboleh ubah kajian yang bertaburan secara tidak normal tetapi tidak menunjukkan tahap ketidaknormalan melampau

(Hair et al., 2014) sekali gus sesuai dianalisis menggunakan pendekatan bukan parametrik seperti PLS-SEM. Setelah selesainya ujian *skewness* dan *kurtosis*, ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* dilakukan. Untuk melihat kenormalan taburan data, nilai *Sig* hendaklah menunjukkan keputusan yang tidak signifikan (>0.05). Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.3 dan Jadual 4.4, nilai *Sig* adalah <0.05 sekali gus menunjukkan data bertaburan secara tidak normal.

Jadual 4.3: Keputusan Ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* (PP)

	Kolmogorov-Smirnov[a]			*Shapiro-Wilk*		
	Statistic	*df*	*Sig.*	*Statistic*	*df*	*Sig.*
KBS	.215	388	.000	.883	388	.000
KMB	.291	388	.000	.779	388	.000
PMB	.167	388	.000	.912	388	.000
MBM	.290	388	.000	.696	388	.000
MBTM	.349	388	.000	.692	388	.000
KTS	.195	388	.000	.937	388	.000
MPMB	.391	388	.000	.699	388	.000
KSN	.250	388	.000	.865	388	.000
KOM	.189	388	.000	.855	388	.000

Jadual 4.4: Keputusan Ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* (PYD)

	Kolmogorov-Smirnov[a]			*Shapiro-Wilk*		
	Statistic	*df*	*Sig.*	*Statistic*	*df*	*Sig.*
KBS	.204	2519	.000	.887	2519	.000
KMB	.217	2519	.000	.820	2519	.000
PMB	.125	2519	.000	.936	2519	.000
MBM	.306	2519	.000	.677	2519	.000
MBTM	.306	2519	.000	.719	2519	.000
KTS	.120	2519	.000	.956	2519	.000
MPMB	.279	2519	.000	.814	2519	.000
KSN	.191	2519	.000	.876	2519	.000
KOM	.173	2519	.000	.871	2519	.000

Secara ringkasnya, setelah semua prosedur pembersihan data dilakukan, jumlah kes sebenar yang digunakan untuk proses analisis akhir dalam kajian ini adalah bersumberkan 388 kes PP dan 2519 kes PYD seperti ditunjukkan pada Jadual 4.5.

Jadual 4.5: Jumlah Kes

Status	PP	PYD
Jumlah Kes Sebelum Dibersihkan	433	2588
Jumlah Kes Setelah Dibersihkan	388	2519
Peratus Respon	89.6	97.3

4.3 Profil Demografi Responden

Profil demografi responden dianalisis menggunakan analisis deskriptif yang dilaporkan secara frekuensi dan peratus. Jadual 4.6 berikut memaparkan maklumat demografi 388 orang PP dan 2519 orang PYD yang terlibat.

Jadual 4.6: Maklumat Demografi Responden

Ciri-Ciri	Profil	PP		PYD	
		Frekuensi	Peratus	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	182	46.9	806	32.0
	Perempuan	206	53.1	1713	68.0
Umur	23-30 tahun	17	4.4	436	17.3
	31-38 tahun	40	10.3	888	35.3
	39-46 tahun	142	36.6	633	25.1
	47-54 tahun	157	40.5	463	18.4
	55 tahun dan ke atas	32	8.2	99	3.9
Kaum	Bajau	0	0	3	0.1
	Bidayuh	37	9.5	202	8.0
	Bugis	3	0.8	2	0.1
	Cina	93	24.0	597	23.7
	Dusun	2	0.5	9	0.4
	Iban	77	19.8	529	21.0
	India	1	0.3	9	0.4
	Jawa	2	0.5	6	0.2
	Kadazan	0	0	8	0.3
	Kedayan	2	0.5	13	0.5
	Melanau	43	11.1	207	8.2
	Melayu	114	29.4	857	34.0

Jadual 4.6 sambungan

	Murut	0	0	2	0.1
	Orang Asli	0	0	1	0.04
	Orang Ulu	14	3.6	70	2.8
	Rungus	0	0	2	0.1
	Siam	0	0	1	0.04
	Sungai	0	0	1	0.04
Pengalaman Mengajar	1-9 tahun	30	7.7	990	39.3
	10-18 tahun	125	32.2	774	30.7
	19-27 tahun	171	44.1	553	22.0
	28-39 tahun	62	16.0	202	8.0
Pengalaman Sebagai PP	1-5 tahun	281	72.4	0	0
	6-10 tahun	77	19.8	0	0
	11-15 tahun	23	5.9	0	0
	16 tahun dan ke atas	7	1.8	0	0
Lokasi Sekolah	Bandar	115	29.6	659	26.2
	Luar Bandar	261	67.3	1786	70.9
	Pedalaman	12	3.1	74	2.9
Kelulusan Akademik Tertinggi	Sijil	0	0	13	0.52
	Diploma	2	0.5	30	1.19
	Ijazah Sarjana Muda	306	78.9	2231	88.57
	Ijazah Sarjana	80	20.6	244	9.69
	Ijazah Doktor Falsafah	0	0	1	.04
Jawatan Semasa	Guru Akademik Biasa	0	0	1644	65.3
	Guru Cemerlang	5	1.3	29	1.2
	Guru Kanan Mata Pelajaran	129	33.2	89	3.5
	Ketua Panitia	31	8.0	557	22.1
	Pengetua	25	6.4	3	0.1
	Penolong Kanan (1)	59	15.2	13	0.5
	Penolong Kanan (HEM)	31	8.0	10	0.4
	Penolong Kanan (Koku)	30	7.7	14	0.6
	Penolong Kanan (Petang)	5	1.3	1	0.04
	Penolong Kanan (Ting.6)	17	4.4	7	0.3
	Penolong Kanan (Pen.Khas)	1	0.3	2	0.1
	Selain di atas	55	14.2	150	6.0
Gred Jawatan	DG 34	0	0	35	1.4
	DG 38	0	0	48	1.9
	DG 41	23	5.9	772	30.6
	DG 42	5	1.3	98	3.9
	DG 44	139	35.8	1038	41.2
	DG 48	105	27.1	316	12.5
	DG 52	93	24.0	60	2.4

Jadual 4.6 sambungan

	DG 54	14	3.6	17	0.7
	Selain di atas	9	2.3	135	5.4
Kehadiran Kursus	Pernah Hadir	213	54.9	0	0
	Tidak Pernah Hadir	175	45.1	0	0
Kekerapan Hadir	1 kali	97	25.0	0	0
	2-3 kali	98	25.3	0	0
	4-5 kali	12	3.1	0	0
	6 kali dan ke atas	6	1.5	0	0
	Tidak pernah hadir	175	45.1	0	0
Penglibatan Sebagai PP	PP1	233	60.1	0	0
	PP2	18	4.6	0	0
	PP1 & PP2	137	35.3	0	0
Keputusan LNPT	Rendah	0	0	12	0.5
	Sederhana	29	7.5	437	17.3
	Tinggi	136	35.1	1360	54.0
	Cemerlang	223	57.5	710	28.2

Daripada 388 responden dalam kalangan PP, 53.1 peratus adalah perempuan dan 46.9 peratus responden lelaki. Berdasarkan umur, min umur ialah 45.5 dengan mereka yang berumur di antara 47 hingga 54 tahun mencatatkan kumpulan umur terbesar (40.5 peratus) manakala dari segi kaum, majoriti berbangsa Melayu (29.4 peratus). Dari segi jumlah tahun pengalaman mengajar, 44.1 peratus berpengalaman mengajar di antara 19 hingga 27 tahun dan dari segi pengalaman sebagai PP, 72.4 peratus berpengalaman di antara 1 hingga 5 tahun. Dari segi lokasi sekolah, 67.3 peratus bertugas di sekolah kawasan luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, 78.9 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Dari segi jawatan disandang, majoriti ialah Guru Kanan Mata Pelajaran (35.2 peratus) manakala dari segi gred jawatan semasa, 35.8 peratus bergred DG44. Hanya 54.9 peratus pernah menghadiri kursus/latihan sebagai PP manakala 45.1 peratus lagi tidak pernah menghadiri sebarang kursus/latihan. Berdasarkan kekerapan menghadiri kursus/latihan sebagai PP, 25.3 peratus pernah menghadiri sebanyak 2 hingga 3 kali. Dari segi

penglibatan sebagai PP, 60.1 peratus terlibat sebagai PP1. Dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, 57.5 peratus memperoleh keputusan tahap cemerlang.

Bilangan responden dalam kalangan PYD adalah seramai 2519 orang iaitu 68.0 peratus adalah perempuan dan 32.0 peratus responden lelaki. Berdasarkan umur, min umur ialah 38.8 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, 70.9 peratus bertugas di sekolah kawasan luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, 88.6 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Dari segi jawatan disandang, 65.3 peratus responden merupakan Guru Akademik Biasa manakala dari segi gred jawatan semasa, 41.2 peratus bergred DG44. Dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, 54.0 peratus responden memperoleh keputusan tahap tinggi.

4.4 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Pertama

Maklumat pada Jadual 4.7 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis. Keputusan tersebut akan dirujuk dan digunakan bagi menjawab objektif pertama iaitu mengenal pasti sekiranya terdapat perbezaan persepsi PP dan PYD terhadap dimensi-dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan.

Jadual 4.7: Keputusan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	*U*	*z*	*P-value*	Keputusan
H1(a)	PP & PYD -> KBS	451170.000	-2.169	.022	Disokong
H1(b)	PP & PYD -> KMB	458994.000	-2.011	.044	Disokong
H1(c)	PP & PYD -> PMB	447767.500	-2.060	.003	Disokong
H1(d)	PP & PYD -> MBM	444116.500	-2.328	.030	Disokong
H1(e)	PP & PYD -> MBTM	452359.500	-2.574	.010	Disokong
H1(f)	PP & PYD -> KTS	395809.500	-6.103	.000	Disokong

Jadual 4.7 sambungan

H1(g)	PP & PYD -> MPMB	448095.500	-2.834	.005	Disokong
H1(h)	PP & PYD -> KSN	423103.000	-4.358	.000	Disokong
H1(i)	PP & PYD -> KOM	453288.000	-2.358	.002	Disokong

Hipotesis 1(a) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kebolehpercayaan sumber. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kebolehpercayaan sumber (*U*=451170.000, *z* =-2.169, *p*=.022) sekali gus menyokong hipotesis 1(a). Melalui dapatan ini, difahami bahawa PP dan PYD mempunyai persetujuan yang sama tentang kepentingan kebolehpercayaan sumber. Dapatan kajian ini mengukuhkan penegasan oleh Mone dan London (2017) terhadap pentingnya PP yang dipercayai bagi memastikan PYD menerima sesuatu maklum balas prestasi yang diberikan. Hal ini kerana PYD berasa lebih yakin sekiranya dibimbing oleh PP yang mengetahui prestasi kerja mereka. Pengetahuan yang baik tentang prestasi kerja PYD membolehkan PP memberikan maklum balas prestasi yang tepat.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, aspek kebolehpercayaan sumber diperlukan kerana PP perlu mengadakan sesi perbincangan bersama PYD terutamanya untuk menetapkan sasaran keberhasilan dan juga melaksanakan penilaian prestasi. Oleh itu, setiap sesi perbincangan yang berlaku di antara PP dan PYD pastinya memerlukan kedua-dua pihak untuk saling mempercayai dan menghormati. PP yang boleh dipercayai perlu berusaha meningkatkan hubungan baik dan tidak mudah terpengaruh dengan emosi apabila berdepan dengan PYD. Tindakan sedemikian amat penting bagi memastikan terbentuknya hubungan baik di antara kedua-dua pihak.

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Murphy et al. (2018) iaitu untuk membolehkan seseorang PP dipercayai oleh PYD, PP hendaklah sedaya-upaya

berlaku adil ketika memberikan maklum balas prestasi. Sekiranya PP tidak dapat berlaku adil, tindakan sedemikian berpotensi menyebabkan penilaian prestasi yang dilaksanakan tidak mencapai matlamat yang diharapkan. Hal ini kerana setiap penilaian prestasi yang dilaksanakan seharusnya bermatlamatkan untuk membangunkan potensi PP secara maksimum bagi mencapai tahap produktiviti yang diharapkan. Justeru, dalam konteks kajian ini, kebolehpercayaan sumber merupakan aspek yang perlu dimiliki oleh setiap PP bagi memastikan keberkesanan maklum balas prestasi. Oleh itu, sebagai sumber utama maklum balas, PP perlu melengkapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran supaya berkeupayaan menilai prestasi kerja PYD dengan lebih berkesan.

Hipotesis 1(b) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kualiti maklum balas. Hasil analisis mendapati terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi kualiti maklum balas (U=458994.000, z=-2.011, p=.044) sekali gus menyokong hipotesis 1(b). Melalui dapatan ini, difahami bahawa PP dan PYD mempunyai persetujuan yang sama tentang kepentingan kualiti maklum balas. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu kualiti maklum balas seringkali dipertikaikan kerana maklumat yang diberikan tidak tepat dengan prestasi kerja yang ditunjukkan. Situasi sedemikian menyebabkan maklumat berkaitan prestasi kerja yang diberikan menjadi kurang berguna, tidak bermanfaat seterusnya gagal meningkatkan prestasi kerja PYD. Maklumat prestasi yang berkualiti sepatutnya diberikan secara spesifik supaya memudahkan PYD mengetahui dengan jelas tindakan yang harus dilakukan untuk menambah baik prestasi kerja mereka.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, setiap PP diwajibkan memberikan perhatian kepada perkara yang berlaku sama ada bersifat positif

atau negatif pada PYD (KPM, 2016a). Oleh itu, maklumat yang telus dan spesifik dapat membantu PP memberikan maklumat selengkapnya kepada PYD supaya mereka mempertingkatkan prestasi kerja. Dapatan kajian ini juga memperkukuh penegasan oleh Gnepp et al. (2020) iaitu kualiti maklum balas boleh terjejas sekiranya PP memberikan maklum balas prestasi secara tergesa-gesa dan tiada perancangan yang jelas. Setiap maklum balas prestasi yang diberikan seharusnya mencukupi dan diberikan tepat pada masanya.

Justeru, dalam konteks kajian ini sememangnya diketahui bahawa PYD perlu berdepan dengan pelbagai tugasan dan tanggungjawab akademik, pengurusan dan pengkeranian yang rencam. Sehubungan itu, maklum balas prestasi yang mencukupi, berfokus kepada tingkah laku kerja dan diberikan tepat pada masanya adalah penting bagi membantu mereka mengatasi tekanan yang berlaku. Di samping itu, kualiti maklum balas didapati seringkali terjejas disebabkan tindakan PP yang memberikan maklum balas prestasi secara tergesa-gesa dan tiada perancangan yang jelas seperti diutarakan oleh Fletcher dan Williams (2016). Tindakan sedemikian pastinya merugikan sekiranya terus dibiarkan. Oleh itu, kualiti maklum balas merupakan aspek yang tidak boleh dikompromi dan PP perlu bertanggungjawab membekalkan maklumat yang berkualiti kerana tindakan sedemikian mencerminkan komitmen dan kebertanggungjawaban mereka meningkatkan prestasi kerja PYD.

Seterusnya, **hipotesis 1(c) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi penyampaian maklum balas**. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi penyampaian balas (U=447767.500, z=-2.060, p=.003) dan menyokong hipotesis 1(c). Melalui dapatan ini, difahami bahawa PP dan PYD mempunyai persetujuan yang sama

tentang kepentingan penyampaian maklum balas. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Pichler et al. (2018) iaitu keupayaan penyampaian maklum balas merupakan aspek yang penting bagi memastikan maklum balas prestasi diterima oleh penerima. Hal ini kerana dengan adanya penyampaian maklum balas yang baik, pandangan yang dikemukakan oleh PP lebih mudah difahami oleh PYD. Di samping itu, konsisten dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Steelman et al. (2004), PP yang menyampaikan maklum balas prestasi dengan baik juga dilihat sebagai PP yang berniat ikhlas untuk membantu.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, terdapat keperluan agar PP meningkatkan kemahiran penyampaian mereka. Hal ini kerana seperti diketahui, PYD di sekolah terdiri daripada mereka yang pelbagai kelompok umur, jantina, kaum, latar belakang akademik, pengalaman dan bidang tugas. Sehubungan itu, dengan memiliki kaedah penyampaian maklum balas yang baik, keupayaan tersebut akan membantu PYD menyampaikan maklum balas prestasi secara suportif dan berhemah.

Dalam hal ini, Murphy (2019) menegaskan kekangan yang seringkali berlaku ialah terdapat PP yang kurang menitikberatkan penyampaian maklum balas kerana tidak mempraktikkan etika sebagai PP di samping kurangnya persediaan. Tindakan sedemikian menyebabkan maklum balas prestasi tidak disampaikan dengan berkesan sekaligus menampakkan kelemahan PP. Bertitik tolak daripada dapatan ini, keupayaan PP di SM menyampaikan maklum balas dengan baik membolehkan perbincangan yang lebih aktif diadakan bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan PYD. Selain itu, keupayaan PP menyampaikan maklum balas juga akan mewujudkan kebersamaan dalam kalangan PP dan PYD supaya bersama-sama menyumbang kepada kejayaan sekolah secara berterusan.

Hipotesis 1(d) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas membina. Hasil analisis mendapati terdapat persamaan di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas membina (U=444116.500, z=-2.328, p=.030) dan menyokong hipotesis 1(d) sekali gus menunjukkan kepentingan maklum balas membina. Dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu setiap maklum balas membina seperti pujian atau penghargaan hendaklah berfokuskan kepada kekuatan dan status prestasi sebenar PYD. Dalam erti kata yang mudah, pujian atau penghargaan bukanlah sesuatu yang dibuat-buat hanya untuk mengambil hati PYD sedangkan prestasi kerja tidak berpadanan. Penegasan yang sama turut diutarakan oleh Budworth dan Chummar (2018) iaitu sekiranya PP memberikan pujian semata-mata ingin mengambil hati, tindakan sedemikian akan merendahkan nilai pujian tersebut.

Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, setiap PP diwajibkan memberikan maklum balas tentang prestasi kerja PYD mengikut aspek yang dinilai (KPM, 2016a). Oleh itu, pujian atau penghargaan perlu diberikan kepada PYD yang menunjukkan prestasi kerja yang baik dengan keyakinan bahawa PYD merupakan aset pihak sekolah yang boleh dimajukan dari masa ke masa. Perkara yang paling penting ialah setiap pujian atau penghargaan yang diberikan perlulah spesifik, berpadanan, tidak berlebih-lebihan dan disampaikan pada masa yang sesuai.

Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Bracken et al. (2016) iaitu antara punca yang menyebabkan PYD kurang mempercayai pujian adalah disebabkan oleh pujian tersebut tidak spesifik, tidak berpadanan dan tidak disampaikan pada masa yang sesuai. Oleh yang demikian, implikasi daripada dapatan kajian ini menunjukkan bahawa apabila PP di SM ingin memberikan pujian kepada PYD, mereka perlu memastikan setiap pujian

yang diberikan itu adalah tepat, spesifik dan konsisten dengan prestasi kerja yang ditunjukkan. Pujian tersebut juga bukanlah sesuatu yang direka-reka hanya kerana ingin mengambil hati dan terlalu berlebih-lebihan.

Hipotesis 1(e) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas tidak membina. Hasil analisis mendapati terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas tidak membina (*U*= 452359.500, *z*=-2.574, *p*=.010) serta menyokong hipotesis 1(e) sekali gus menunjukkan kepentingan maklum balas tidak membina. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh De Stobbeleir et al. (2019) iaitu maklum balas tidak membina merupakan aspek yang penting bagi memastikan PYD mengetahui tahap prestasi kerja sebenar mereka. Hal ini kerana dengan adanya teguran PP tentang tahap keberkesanan prestasi kerja PYD, tindakan sedemikian membolehkan langkah penambahbaikan dilakukan dengan segera. Teguran yang konstruktif daripada PP juga menyedarkan PYD bahawa prestasi mereka sentiasa dipantau secara konsisten demi manfaat kepada PYD sendiri dan juga organisasi.

Dapatan kajian ini juga memperkukuh penegasan oleh Chappelow dan McCauley (2019) iaitu bagi memastikan maklum balas tidak membina diterima secara baik, PP perlu memberikannya dengan kaedah yang tepat. Antara kaedah yang ditekankan ialah PP perlu terlebih dahulu menilai secara kendiri apakah teguran yang hendak diberikan dan mengapakah teguran tersebut diperlukan. PP juga perlu mengelakkan diri daripada bersikap suka mencari kesalahan dan terlalu beremosi. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, diketahui bahawa tugas PYD sememangnya berat dan mencabar kerana mereka perlu berdepan dengan jumlah murid yang ramai dan tugasan sampingan lain yang perlu diselesaikan. Justeru, setiap kerja buat PYD perlu dianalisis

terlebih dahulu dengan sebaik mungkin sebelum teguran dibuat bagi memastikan PP dapat memberikan maklumat yang tepat, berbukti dan spesifik.

Dalam hal ini, Stone dan Heen (2015) menegaskan antara punca yang menyebabkan PYD tidak dapat menerima teguran secara kebiasaannya berpunca daripada maklumat yang diberikan tidak tepat, tidak konkrit dan kurang spesifik. Secara ringkasnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa bagi memastikan teguran tentang prestasi kerja diterima oleh PYD, teguran tersebut perlulah mempunyai perspektif yang berfokus dan menjurus kepada usaha mencari jalan penyelesaian. Oleh itu, komitmen PP dituntut bagi memastikan prestasi PYD ditambah baik dari masa ke masa.

Hipotesis 1(f) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi ketersediaan sumber. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi ketersediaan sumber (U=395809.500, z=-6.103, p=.000) dan menyokong hipotesis 1(f) sekali gus menunjukkan kepentingan aspek ketersediaan sumber. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Beal (2016) iaitu ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi membolehkan prestasi kerja PYD dikesan dan dipantau secara konsisten. Tindakan sedemikian penting kepada PYD bagi membolehkan mereka mengetahui pencapaian semasa dan menambah baik prestasi kerja dengan segera tanpa bertangguh. Selain itu, ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi sekali gus menunjukkan keterbukaan PP mewujudkan peluang berbincang yang berterusan dan tidak terhad dengan PYD seperti ditekankan oleh Steelman et al. (2004).

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, terdapat keperluan supaya PP sentiasa bersedia memberikan maklum balas prestasi. Hal ini kerana secara kebiasaannya PP adalah dalam kalangan mereka yang berjawatan di peringkat

pengurusan sekolah dan antara kumpulan awal yang akan menerima pelbagai maklumat atau perkembangan terkini berkaitan pendidikan daripada PPD, JPN dan KPM. Sebagai kumpulan terawal yang mengetahui maklumat terkini berkaitan pendidikan di peringkat sekolah, PP bertanggungjawab sepenuhnya memastikan setiap maklumat yang diperoleh sedia dikongsikan dengan PYD. PYD juga lebih mudah mendapatkan penjelasan lanjut untuk maklumat yang kurang jelas sekiranya PP bersedia memberikan maklumat pada bila-bila masa.

Justeru, dengan adanya kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi, PYD berpeluang mendapatkan maklumat dengan segera dan melaksanakan setiap tindakan yang diperlukan dengan baik. Tindakan sedemikian bertepatan dengan penekanan oleh Carrillo (2019) iaitu kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi pada bila-bila masa menunjukkan kesanggupan PP berkongsikan maklumat penting demi kebaikan organisasi. Secara ringkasnya, berdasarkan dapatan kajian ini, diketahui bahawa PP perlu bersedia sebelum berjumpa dengan PYD agar maklum balas prestasi yang diberikan bermakna dan bernilai. Selain itu, kesediaan memberikan maklum balas prestasi menunjukkan keperihatinan PP memperkukuh potensi sedia ada PYD berkaitan hala tuju prestasi kerja dan idea.

Hipotesis 1(g) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi menggalakkan pencarian maklum balas. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi menggalakkan pencarian maklum balas (U=448095.500, z=-2.834, p=.005) dan menyokong hipotesis 1(g) sekali gus menunjukkan kepentingan galakan kepada PYD untuk mendapatkan maklum balas. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Pichler et al. (2018) iaitu galakan kepada PYD agar aktif mendapatkan maklumat adalah

penting untuk memastikan mereka mengekalkan prestasi kerja yang baik dan mengambil tindakan sewajarnya sekiranya prestasi didapati merosot. Tindakan sedemikian mustahak bagi melatih PYD supaya sedar dan peka tentang kepentingan mengekalkan prestasi kerja pada tahap terbaik.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Tamra (2016) yang menjelaskan terdapat dalam kalangan PYD yang berkeinginan mengetahui prestasi kerja mereka tetapi pada masa yang sama berasa malu untuk berjumpa dengan PP. Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, terdapat keperluan supaya PP mengambil inisiatif sewajarnya bagi membantu PYD yang mungkin berasa malu untuk berjumpa bagi mendapatkan maklum balas prestasi. Tindakan sedemikian penting bagi memastikan setiap PYD menerima bimbingan dan perhatian yang berterusan. Oleh sebab setiap PP di sekolah perlu menilai prestasi ramai PYD, perancangan yang baik perlu dilaksanakan bagi memastikan setiap PYD yang diselia dapat dibimbing secara seimbang. Dapatan kajian ini juga sekali gus bertepatan dengan pandangan London (2015) serta Ray dan Singh (2018) yang menegaskan perlunya PP bertindak proaktif menggalakkan PYD memperoleh maklum balas supaya mereka dapat merancang strategi yang lebih berkesan bagi meningkatkan prestasi kerja.

Rentetan itu, menurut Sherf dan Morrison (2020), PP perlu mencari pendekatan yang berkesan bagi menangani cabaran dalam menggalakkan pencarian maklum balas terutamanya untuk mewujudkan keselesaan dalam kalangan PYD yang ingin mendapatkan maklum balas prestasi. Oleh itu, PP perlu bersikap terbuka kepada pelbagai jenis pertanyaan dan kebimbangan PYD kerana tindakan sedemikian menunjukkan keikhlasan PP dalam membuat bimbingan.

Hipotesis 1(h) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (U =423103.000, z=-4.358, p =.000) dan menyokong hipotesis 1(h) sekali gus menunjukkan pentingnya keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan dapatan kajian oleh Boon et al. (2018) iaitu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi memerlukan PP membantu PYD menguruskan kesan daripada tindakan setelah maklum balas prestasi diberikan. Dalam hal ini, maklum balas prestasi yang berkesan akan membantu PYD menjajarkan semula tindakan yang harus dilakukan dengan prestasi yang mesti dicapai supaya selari dengan kehendak organisasi.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, PP diwajibkan memberikan maklum balas prestasi berdasarkan prestasi semasa PYD (KPM, 2016a). Sehubungan itu, amalan memberikan maklum balas prestasi yang memupuk kepada perbincangan berterusan di antara PP dan PYD sama ada secara formal atau tidak formal perlu dipergiat. Tindakan sedemikian adalah sangat penting kerana PYD merupakan aset berharga yang diperlukan oleh pihak sekolah bagi memastikan tercapainya visi dan misi KPM.

Dapatan kajian ini juga selari dengan penegasan oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu apabila PYD dapat menjajarkan tindakan yang harus dilakukan, situasi ini sekali gus mendorong PYD untuk terus meningkatkan prestasi kerja. Justeru, PP perlu memahami bahawa PYD lebih mudah membuat perubahan pada sikap dan tingkah laku sekiranya diberitahu dengan jelas aspek yang perlu ditambah baik. Perbincangan tentang aspek yang perlu diubah perlu diutamakan bagi membolehkan PYD menentukan hala tuju prestasi

kerja agar sejajar dengan keperluan organisasi. Sehubungan itu, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi perlu difokuskan kepada keupayaan menguruskan kesan daripada hasil tindakan bagi memberikan pencerahan atau jalan keluar kepada PYD mengubah tingkah laku dan sikap ke arah yang positif seperti disarankan oleh Budworth dan Chummar (2018).

Hipotesis 1(i) meramalkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap komunikasi berkesan. Hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap komunikasi berkesan (U = 453288.000, z = -2.358, p = .002) dan menyokong hipotesis 1(i) sekali gus menunjukkan kepentingan komunikasi berkesan. Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan dapatan kajian oleh Neely dan Mosley (2018) iaitu komunikasi berkesan di antara pekerja dan penyelia membolehkan pelbagai urusan pekerjaan diuruskan secara cekap dan teratur. Dapatan juga selari dengan penegasan oleh Jacobs dan Chavez (2016) yang menekankan pentingnya komunikasi berkesan sebagai strategi bagi memperoleh faedah yang diinginkan oleh setiap mereka yang terlibat dalam proses komunikasi. Sehubungan itu, PP perlu menguruskan PYD dengan komunikasi yang berkesan supaya krisis atau konflik yang boleh menyebabkan pembaziran sumber dan menurunkan produktiviti kerja dapat diminimumkan seperti ditegaskan oleh Blanchard dan Johnson (2015).

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, perkembangan kemajuan dalam dunia pendidikan di Malaysia dan seantero dunia adalah semakin pantas. Pelbagai teknologi, gajet dan sistem diperkenalkan dan digunakan di sekolah yang memerlukan para guru menerokainya untuk digunakan dalam sesi pengajaran dan pembelajaran di dalam atau luar bilik darjah. Justeru, komunikasi berkesan di antara PP dan PYD akan membolehkan mereka berkongsi idea, pengalaman dan permasalahan yang

berkaitan dengan bidang tugas dengan tujuan untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Hal ini bertepatan dengan penekanan oleh London (2015) yang menegaskan pentingnya komunikasi berkesan supaya setiap masalah dapat dikongsi serta diselesaikan secara bersama demi kebaikan kedua-dua pihak yang berkomunikasi dan juga organisasi. Dalam konteks kajian ini, PYD semestinya inginkan komunikasi bersama PP memberikan impak positif yang membawa kepada peningkatan prestasi kerja, pembentukan hubungan peribadi dan profesional. Berikutan itu, bagi memastikan komunikasi semasa memberikan maklum balas prestasi mendatangkan kesan positif, PP perlu mengenal pasti objektif yang ingin dicapai dan menyesuaikan bahasa, nada dan pendekatan digunakan.

Secara ringkasnya, hasil analisis ke atas sembilan hipotesis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD di SM terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan sekali gus menyokong semua hipotesis yang dibentuk. Berikutan itu, analisis dan perbincangan yang dilakukan menunjukkan bahawa PP dan PYD amat menitikberatkan kepentingan semua pemboleh ubah yang dikaji sekali gus menjawab objektif pertama kajian.

4.5 Keputusan Penilaian Model Pengukuran

Penilaian model pengukuran melibatkan penilaian kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan menumpu dan kesahan diskriminan. Maklumat pada Jadual 4.8 dan Jadual 4.9 menunjukkan keputusan penilaian model pengukuran iaitu nilai *loading* setiap item, nilai AVE dan nilai CR.

Jadual 4.8: Nilai *Loading*, AVE dan CR (PP)

Pemboleh Ubah	Item	*Loading*	AVE	CR
Kebolehpercayaan Sumber	KBS1	0.950	0.677	0.893
	KBS2	0.796		
	KBS4	0.775		
	KBS5	0.755		
Kualiti Maklum balas	KMB1	0.681	0.608	0.860
	KMB2	0.848		
	KMB4	0.731		
	KMB5	0.846		
Penyampaian Maklum balas	PMB1	0.977	0.912	0.976
	PMB2	0.984		
	PMB4	0.926		
	PMB5	0.931		
Maklum balas Membina	MBM1	0.935	0.657	0.883
	MBM2	0.748		
	MBM3	0.878		
	MBM4	0.652		
Maklum balas Tidak Membina	MBTM1	0.952	0.726	0.912
	MBTM2	0.953		
	MBTM3	0.791		
	MBTM4	0.682		
Ketersediaan Sumber	KTS2	0.646	0.746	0.895
	KTS3	0.964		
	KTS4	0.944		
Menggalakkan Pencarian Maklum balas	MPMB1	0.961	0.770	0.929
	MPMB2	0.932		
	MPMB3	0.963		
	MPMB4	0.601		
Komunikasi Berkesan	KOM1	0.878	0.814	0.977
	KOM2	0.939		
	KOM3	0.653		
	KOM4	0.978		
	KOM5	0.952		
	KOM6	0.894		
	KOM7	0.954		
	KOM8	0.888		
	KOM9	0.932		
	KOM10	0.908		

Jadual 4.8 sambungan

Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	KSN1	0.792	0.670	0.962
	KSN2	0.909		
	KSN3	0.886		
	KSN4	0.947		
	KSN5	0.874		
	KSN6	0.900		
	KSN7	0.850		
	KSN8	0.714		
	KSN9	0.926		
	KSN10	0.648		
	KSN11	0.954		
	KSN12	0.613		
	KSN15	0.455		

Jadual 4.9: Nilai *Loading*, AVE dan CR (PYD)

Pemboleh Ubah	Item	*Loading*	AVE	CR
Kebolehpercayaan Sumber	KBS1	0.932	0.688	0.898
	KBS2	0.833		
	KBS4	0.781		
	KBS5	0.762		
Kualiti Maklum balas	KMB1	0.649	0.634	0.872
	KMB2	0.896		
	KMB4	0.724		
	KMB5	0.888		
Penyampaian Maklum balas	PMB1	0.983	0.929	0.981
	PMB2	0.986		
	PMB4	0.937		
	PMB5	0.949		
Maklum balas Membina	MBM1	0.949	0.776	0.912
	MBM3	0.919		
	MBM4	0.764		
Maklum balas Tidak Membina	MBTM1	0.960	0.764	0.927
	MBTM2	0.960		
	MBTM3	0.849		
	MBTM4	0.702		
Ketersediaan Sumber	KTS2	0.617	0.720	0.882
	KTS3	0.959		
	KTS4	0.928		

Jadual 4.9 sambungan

Menggalakkan Pencarian Maklum balas	MPMB1	0.957	0.770	0.929
	MPMB2	0.908		
	MPMB3	0.948		
	MPMB4	0.663		
Komunikasi Berkesan	KOM1	0.913	0.824	0.979
	KOM2	0.958		
	KOM3	0.657		
	KOM4	0.983		
	KOM5	0.949		
	KOM6	0.884		
	KOM7	0.973		
	KOM8	0.896		
	KOM9	0.916		
	KOM10	0.907		
Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi	KSN1	0.760	0.668	0.962
	KSN2	0.898		
	KSN3	0.872		
	KSN4	0.944		
	KSN5	0.881		
	KSN6	0.878		
	KSN7	0.842		
	KSN8	0.793		
	KSN9	0.898		
	KSN10	0.725		
	KSN11	0.884		
	KSN12	0.674		
	KSN15	0.441		

Keputusan pengujian ketekalan dalaman ditentukan dengan melihat nilai CR yang diperoleh. Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.8 dan Jadual 4.9, semua nilai CR adalah melebihi 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994; Chin, 1998) sekali gus menunjukkan tahap ketekalan dalaman semua pemboleh ubah pendam adalah tinggi dan boleh dipercayai. Nilai CR bagi semua pemboleh ubah dalam instrumen PP adalah di antara 0.860 hingga 0.977 manakala untuk instrumen PYD, nilai CR semua pemboleh ubah adalah di antara 0.872 hingga 0.981.

Untuk menguji kesahan menumpu, item yang mencatatkan nilai *loading* di antara .40 hingga .70 akan dikekalkan (Hair et al., 2014). Keputusan pengujian ke atas 57 item instrumen PP menunjukkan tujuh item berikut iaitu KBS3, KMB3, PMB3, KTS1, KTS5, KSN13 dan KSN14 digugurkan kerana mencatatkan nilai *loading* di bawah .40. Jumlah keseluruhan item untuk instrumen PP adalah sebanyak 50 item dengan nilai *loading* di antara 0.455 hingga 0.984. Untuk instrumen PYD, keputusan pengujian ke atas 57 item menunjukkan lapan item berikut iaitu KBS3, KMB3, PMB3, MBM2, KTS1, KTS5, KSN13 dan KSN14 digugurkan kerana turut mencatatkan nilai *loading* di bawah .40. Jumlah keseluruhan item untuk instrumen PYD adalah sebanyak 49 item dengan nilai *loading* di antara 0.441 hingga 0.986. Dari segi nilai AVE, maklumat pada Jadual 4.8 dan Jadual 4.9 menunjukkan nilai AVE adalah melebihi .50 sekali gus membuktikan bahawa item-item yang mengukur semua pemboleh ubah pendam mempunyai tahap kesahan menumpu yang mencukupi (Chin, 1998).

Keputusan pengujian kesahan diskriminan dapat dipastikan sekiranya nilai HTMT adalah di bawah 0.90 (Gold et al., 2001). Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.10 dan Jadual 4.11, semua nilai HTMT yang diperoleh adalah di bawah nilai HTMT 0.90 (Gold et al., 2001) sekali gus membuktikan kesahan diskriminan telah dipastikan.

Jadual 4.10: *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (PP)

	KBS	KMB	KOM	KSN	KTS	MBM	MBTM	MPMB	PMB
KBS									
KMB	0.241								
KOM	0.137	0.596							
KSN	0.648	0.648	0.432						
KTS	0.878	0.471	0.147	0.885					
MBM	0.450	0.905	0.446	0.873	0.761				
MBTM	0.276	0.724	0.099	0.694	0.633	0.902			
MPMB	0.125	0.410	0.122	0.241	0.279	0.606	0.629		
PMB	0.218	0.497	0.587	0.257	0.238	0.340	0.097	0.102	

Jadual 4.11: *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (PYD)

	KBS	KMB	KOM	KSN	KTS	MBM	MBTM	MPMB	PMB
KBS									
KMB	0.188								
KOM	0.138	0.522							
KSN	0.625	0.753	0.423						
KTS	0.840	0.494	0.237	0.909					
MBM	0.575	0.901	0.485	0.884	0.760				
MBTM	0.292	0.747	0.155	0.707	0.674	0.722			
MPMB	0.172	0.469	0.103	0.356	0.360	0.546	0.661		
PMB	0.182	0.458	0.685	0.285	0.271	0.381	0.149	0.063	

4.6 Keputusan Penilaian Model Struktural

Pelaksanaan penilaian model struktural melibatkan lima pengujian berikut iaitu pengujian *lateral collinearity*, pengujian *path coefficient*, pengujian penentuan koefisien *(R^2)*, pengujian kesan saiz *(f^2)* dan pengujian ketepatan peramalan *(Q^2)* (Hair et al., 2014). Subseksyen berikut melaporkan keputusan penilaian model struktural.

4.6.1 Pengujian Isu *Collinearity*

Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.12, nilai VIF adalah berada dalam nilai *threshold* yang diterima iaitu bawah 3.3 (Diamantopoulus & Sigouw, 2006) dan bawah 5.0 (Hair et al., 2017) sekali gus menunjukkan tiadanya isu *collinearity* pada data kajian.

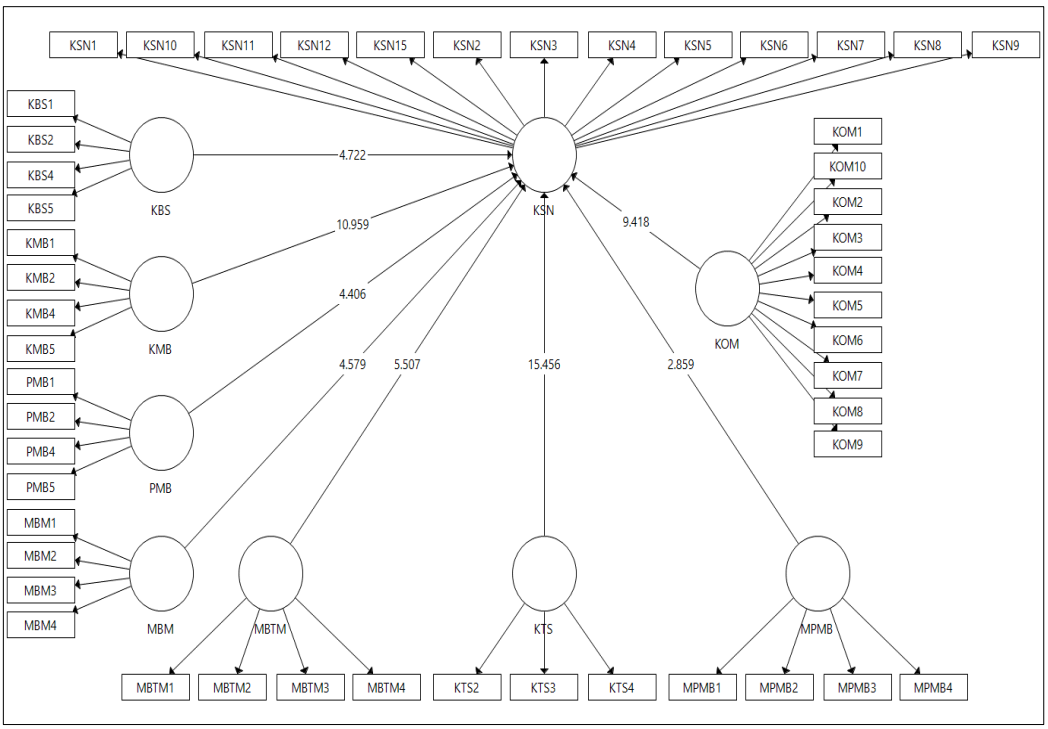
Jadual 4.12: Nilai *Variance Inflation Factor*

Konstruk	PP	PYD
	KSN	KSN
Kebolehpercayaan Sumber	3.808	3.915
Kualiti Maklum balas	4.042	4.838
Penyampaian Maklum balas	3.443	3.794
Maklum balas Membina	4.413	4.363
Maklum balas Tidak Membina	3.041	4.689
Ketersediaan Sumber	3.075	3.259
Menggalakkan Pencarian Maklum balas	1.890	1.874
Komunikasi Berkesan	2.407	3.128

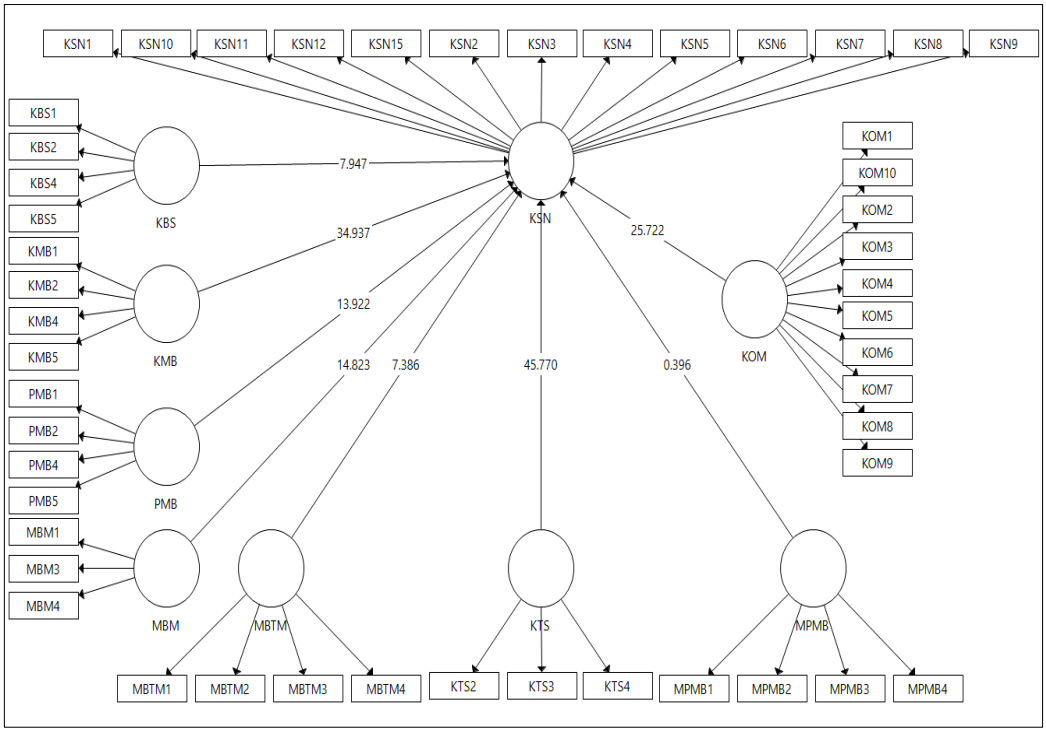
Nota: Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (KSN)

4.6.2 Pengujian *Path Coefficient*

Keputusan pengujian *path coefficient* ditunjukkan pada Rajah 4.1 dan Rajah 4.2. Dalam melaksanakan pengujian ini, prosedur *bootstrapping* menggunakan 5,000 subsampel telah diaplikasikan. Keputusan pengujian *path coefficient* digunakan untuk menjawab objektif kedua kajian yang dbincangkan dalam subseksyen 4.7.



Rajah 4.1: Keputusan Penilaian Model Struktural (PP)



Rajah 4.2: Keputusan Penilaian Model Struktural (PYD)

4.6.3 Pengujian Penentuan Koefisien (R^2)

Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.13, nilai R^2 untuk pemboleh ubah endogenus (keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi) PP ialah 0.898 manakala 0.904 untuk pemboleh ubah endogenus (keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi) PYD pada aras keyakinan 95%. Dengan catatan nilai R^2 yang besar iaitu melebihi 0.75 (Hair et al., 2017), kedua-dua model (PP dan PYD) menunjukkan tahap ketepatan ramalan yang tinggi dalam menjelaskan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar kajian.

Jadual 4.13: Keputusan Pengujian Penentuan Koefisien *(R^2)*

Pemboleh ubah Endogenus	Nilai R^2	Tahap
Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (PP)	0.898	Tinggi
Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (PYD)	0.904	Tinggi

4.6.4 Pengujian Kesan Saiz (f^2)

Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.14, analisis pengujian kesan saiz melibatkan PP menunjukkan terdapat lima pemboleh ubah mencatatkan kesan saiz yang kecil iaitu KBS (f^2=0.04), PMB (f^2=0.06), MBM (f^2=0.05), MBTM (f^2=0.06) dan MPMB (f^2=0.03). Selain itu, dua pemboleh ubah mencatatkan kesan saiz yang sederhana iaitu KMB (f^2=0.29) dan KOM (f^2=0.32) manakala pemboleh ubah KTS (f^2=0.80) mencatatkan kesan saiz yang besar (Cohen, 1988).

Seterusnya, bagi analisis pengujian kesan saiz melibatkan PYD, terdapat dua pemboleh ubah mencatatkan kesan saiz yang sangat kecil iaitu KBS (f^2=0.01) dan MBTM (f^2=0.01). Di samping itu, terdapat dua pemboleh ubah mencatatkan kesan saiz yang kecil iaitu PMB (f^2=0.08) dan MBM (f^2=0.07), dua pemboleh ubah mencatatkan kesan saiz sederhana iaitu KMB (f^2=0.34) dan KOM (f^2=0.30) manakala pemboleh ubah KTS (f^2=1.02) mencatatkan kesan saiz yang besar. Pemboleh ubah yang mencatatkan tiada kesan saiz ialah MPMB (f^2=0.00).

Jadual 4.14: Keputusan Pengujian Kesan Saiz *(f^2)*

Pemboleh ubah	PP		PYD	
	f^2	Kesan Saiz	f^2	Kesan Saiz
Kebolehpercayaan Sumber	0.04	Kecil	0.01	Sangat Kecil
Kualiti Maklum balas	0.29	Sederhana	0.34	Sederhana
Penyampaian Maklum balas	0.06	Kecil	0.08	Kecil
Maklum balas Membina	0.05	Kecil	0.07	Kecil
Maklum balas Tidak Membina	0.06	Kecil	0.01	Sangat Kecil
Ketersediaan Sumber	0.80	Besar	1.02	Besar
Menggalakkan Pencarian Maklum balas	0.03	Kecil	0.00	Tiada
Komunikasi Berkesan	0.32	Sederhana	0.30	Sederhana

4.6.5 Pengujian Ketepatan Peramalan (Q^2)

Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.15, hasil analisis prosedur *blindfolding* yang telah dilaksanakan menunjukkan nilai Q^2 yang diperoleh memenuhi kriteria Q^2 yang lebih besar daripada sifar iaitu 0.597 (PP) dan 0.600 (PYD) (Hair et al., 2017). Nilai Q^2 tersebut membuktikan kedua-dua model mempunyai keupayaan peramalan yang relevan.

Jadual 4.15: Keputusan Pengujian Ketepatan Peramalan *(Q^2)*

Pemboleh ubah Bersandar	Nilai Q^2	Tahap
Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (PP)	0.597	Tinggi
Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi (PYD)	0.600	Tinggi

4.7 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Kedua

Maklumat pada Jadual 4.16 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis. Keputusan tersebut akan dirujuk dan digunakan bagi menjawab objektif spesifik kedua iaitu mengenal pasti hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber, menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Jadual 4.16: Keputusan Pengujian Hipotesis (Penilaian Model Struktural)

Hipotesis	Hubungan	*Std.Beta*	*Std.Error*	*t-value*	Keputusan
H2a	KBS -> KSN	0.120	0.025	4.722	Disokong
H2b	KBS -> KSN	0.069	0.009	7.947	Disokong
H3a	KMB -> KSN	0.460	0.042	10.959	Disokong
H3b	KMB -> KSN	0.508	0.014	34.937	Disokong
H4a	PMB -> KSN	0.149	0.034	4.406	Disokong
H4b	PMB -> KSN	0.165	0.012	13.922	Disokong
H5a	MBM -> KSN	0.226	0.049	4.579	Disokong
H5b	MBM -> KSN	0.231	0.016	14.823	Disokong
H6a	MBTM -> KSN	0.214	0.039	5.507	Disokong
H6b	MBTM -> KSN	0.100	0.014	7.386	Disokong

Jadual 4.16 sambungan

H7a	KTS -> KSN	0.704	0.045	15.456	Disokong
H7b	KTS -> KSN	0.717	0.015	45.770	Disokong
H8a	MPMB -> KSN	0.081	0.029	2.859	Disokong
H8b	MPMB -> KSN	0.004	0.011	0.396	Tidak Disokong

4.7.1 Hubungan di antara Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H2(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H2(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.120, t=4.722, p<0.05) dan (β=0.069, t=7.947, p<0.05) menurut PYD dan menyokong hipotesis H2(a) dan H2(b). Berdasarkan keputusan tersebut, apabila kebolehpercayaan sumber ditingkatkan, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga meningkat. Justeru, sekiranya kebolehpercayaan sumber diabaikan, hal ini dikhuatiri boleh menyebabkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi merosot.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Kluger dan DeNisi (1996) serta Murphy (2019) iaitu PYD lebih cenderung mempercayai maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang berkepakaran dan berkredibiliti. Dengan adanya kepakaran dan kredibiliti, ini memudahkan PP mengetahui prestasi kerja PYD dan berlaku adil ketika menilai sekali gus menjadikan PP lebih dihormati serta diyakini (Mone & London, 2017). Oleh yang demikian, PP perlu berusaha meningkatkan hubungan baik dan tidak mudah terpengaruh dengan emosi apabila memberikan maklum balas prestasi bagi memastikan kebolehpercayaan mereka sebagai sumber utama maklum balas prestasi tidak dipertikaikan.

Dapatan kajian ini juga menguatkan lagi penekanan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) serta Budworth dan Chummar (2018) berkaitan kepentingan maklumat prestasi yang disokong dengan bukti konkrit serta bersifat konstruktif. Dalam hal ini, dalam konteks SM, dapat difahami bahawa PP yang boleh dipercayai pastinya berusaha membekalkan maklumat, data dan bukti konkrit bagi memastikan aktiviti penilaian prestasi yang dilakukan benar-benar konstruktif untuk memajukan dan meningkatkan prestasi PYD. Justeru, PP mempunyai tanggungjawab yang besar dalam memastikan diri mereka sentiasa boleh dipercayai bagi membantu PYD mengatasi segala halangan yang boleh menyebabkan gangguan pada prestasi kerja.

Dapatan kajian ini turut mengukuhkan kajian oleh Fedor et al. (1989) serta Boyce et al. (2010) iaitu maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang dipercayai dan berkepakaran membolehkan PYD bertindak balas secara lebih positif. Oleh yang demikian, setiap PP di SM perlu meningkatkan kepakaran dan kredibiliti mereka supaya lebih dipercayai oleh PYD apabila memberikan maklum balas prestasi. Ini diperkukuh dengan pandangan oleh Levy et al. (1995) dan Murphy et al. (2018) yang menjelaskan maklum

balas prestasi yang berkesan terletak kepada kredibiliti PP dan ketiadaannya boleh menggagalkan kebergunaan maklum balas prestasi serta proses penilaian prestasi. Hal ini juga bertepatan dengan pandangan Aguinis et al. (2011) iaitu maklum balas prestasi disampaikan oleh sumber yang dipercayai bagi meningkatkan penglibatan, motivasi dan kepuasan kerja pekerja.

Maklum balas prestasi yang datangnya daripada PP yang dipercayai adalah lebih diyakini dan diterima oleh PYD (Murphy et al., 2019). Hal ini kerana PP yang boleh dipercayai mempunyai pengetahuan yang baik mengenai prestasi kerja sebenar PYD dan berkeupayaan membuat penilaian yang tepat. Kebolehpercayaan PP sebagai sumber utama maklum balas prestasi membolehkan PYD dibekalkan dengan perincian maklum balas yang berkualiti bagi menilai kemahiran, kekuatan dan kekurangan dengan berkesan seterusnya melaksanakan penambahbaikan.

Dengan mengaplikasikan andaian dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964), setiap individu yang menyertai sesebuah organisasi mempunyai jangkaan tentang keperluan, motivasi dan pengalaman lepas yang mempengaruhi bagaimana individu bertindak balas terhadap organisasi. Sehubungan itu, sebagai sumber maklumat yang dipercayai, PP di SM seharusnya meningkatkan kepercayaan PYD bahawa mereka berkeupayaan melaksanakan tugasan dengan jayanya. Maklum balas prestasi yang datangnya daripada PP yang boleh dipercayai mempunyai maklumat sebenar tentang kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan, menjelaskan keperluan pekerjaan dan memberikan bimbingan kepada PYD yang kekurangan keyakinan diri.

Kepentingan kebolehpercayaan sumber merupakan suatu perkara yang tidak boleh dipandang ringan. Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan KPM (KPM, 2016d) menggariskan kualiti sumber manusia sebagai elemen yang sangat penting bagi

menentukan kejayaan organisasi. Oleh itu, profesionalisme keguruan setiap PPP di SM perlu dibangunkan secara terancang oleh PP yang boleh dipercayai demi memastikan setiap dasar pendidikan dilaksanakan dengan berkesan serta memberikan impak kepada kemenjadian murid. Kualiti PPP perlu dimantapkan menerusi bimbingan yang berterusan supaya mereka dapat membangunkan modal insan yang memenuhi Agenda Transformasi Nasional 2050 (KPM, 2016d).

4.7.2 Hubungan di antara Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H3(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H3(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.460, t=10.959, p<0.05) dan (β=0.508, t=34.937, p<0.05) menurut PYD dan menyokong hipotesis H3(a) dan H3(b). Berdasarkan dapatan tersebut, difahami bahawa apabila kualiti maklum balas ditingkatkan, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga meningkat. Justeru, sekiranya kualiti maklum balas diabaikan maka dibimbangi akan menyebabkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi berkurangan.

Dapatan kajian ini bertepatan dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) serta Fletcher dan Williams (2016) yang menekankan kepentingan maklum balas berkualiti bagi

meningkatkan keberkesanan amalan maklum balas prestasi. Oleh itu, dalam konteks pelaksanaan amalan maklum balas prestasi di SM, sekiranya PP ingin meningkatkan prestasi kerja PYD, PYD perlulah dibekalkan dengan maklumat yang benar-benar berkualiti. Maklumat dianggap berkualiti sekiranya mempunyai nilai kebergunaan, bersifat membantu dan bermakna, oleh sebab itu PP perlu memberikan perhatian sewajarnya pada kualiti maklum balas bagi memastikan proses membimbing PYD dilakukan secara berkesan seperti ditegaskan oleh Edward et al. (2012) serta Lussier dan Hendon (2017).

Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian DeNisi dan Murphy (2017) yang menekankan perlunya maklumat prestasi diberikan secara telus, spesifik dan tepat pada masanya bagi memastikan kualiti tidak dikompromi. Selain itu, dapatan kajian ini juga sekali gus konsisten dengan dapatan kajian oleh Adler et al. (2016) serta DeNisi dan Caitlin (2018) iaitu setiap maklum balas berkualiti perlu dibuktikan, konsisten dan berfokus kepada tingkah laku kerja masa lalu PYD. Oleh itu, ketepatan, ketekalan dan kebergunaan maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP kepada PYD di SM adalah diperlukan bagi memastikan maklum balas berkualiti dikekalkan.

Dapatan kajian juga menyokong model proses maklum balas yang dikemukakan oleh Ilgen et al. (1979). Berdasarkan model ini, aktiviti memberikan maklum balas prestasi bermula apabila individu bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Sehubungan itu, untuk merangsang PYD supaya bertindak balas secara positif, setiap maklumat perlu dipastikan kualitinya bagi meningkatkan prestasi mereka. Justeru, maklum balas yang diberikan oleh PP kepada PYD di SM seharusnya diberikan secara berterusan supaya tindakan segera dapat diambil dan tidak disimpan untuk satu jangka masa yang panjang sehingga menyebabkan kejutan ketika penilaian prestasi secara formal dilaksanakan. Dalam situasi seperti ini, menurut Murphy et al. (2019) dan Gnepp et al. (2020) tindakan

sedemikian boleh mengundang kepada ketidakpuasan hati dan rasa tidak percaya PYD terhadap maklum balas prestasi yang diberikan sekiranya dibiarkan berlanjutan. Oleh yang demikian, setiap maklum balas prestasi perlulah spesifik iaitu menerangkan secara khusus, harus bertumpu kepada fakta yang nyata yang dapat disahkan untuk menyokong sesuatu pendapat dan bukannya membuat generalisasi.

Bagi memastikan PPP kekal relevan dan berkesan dalam ekosistem pendidikan yang dinamik, mencabar serta menuntut keberhasilan murid yang holistik seperti ditekankan oleh Karim (2016), PP seharusnya berupaya memberikan maklum balas yang berkualiti kepada PYD. Maklum balas yang berkualiti diperlukan untuk memastikan PYD dapat melaksanakan tanggungjawab dengan sebaik mungkin bagi merealisasikan hasrat PPPM 2013 - 2025 yang telah meletakkan asas yang kukuh untuk memacu pendidikan negara bertaraf dunia. Hal ini juga selari dengan hasrat yang terkandung dalam Rancangan Malaysia Ke-11 yang bermatlamatkan untuk menghasilkan modal insan kelas pertama yang berupaya mengaplikasikan pengetahuan secara proaktif, kreatif dan inovatif. Menyedari tentang pentingnya peranan PYD, PP perlu meningkatkan keupayaan mereka untuk memberikan maklum balas yang berkualiti kepada setiap PYD supaya mencapai tahap keberkesanan yang tinggi terutamanya dalam hal berkaitan pembelajaran dan pengajaran di dalam dan luar bilik darjah.

4.7.3 Hubungan di antara Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H4(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H4(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.149, t=4.406, p<0.05) dan (β=0.165, t=13.922, p<0.05) menurut PYD dan menyokong hipotesis H4(a) dan H4(b). Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian yang dilakukan oleh Steelman et al. (2004) yang menekankan keperluan aspek penyampaian maklum balas kerana PYD dipercayai bersikap lebih menerima dan bertindak balas positif terhadap maklum balas prestasi sekiranya PP menyampaikan maklum balas dengan baik. Selain itu, dapatan kajian ini juga memperkukuh penegasan oleh Fedor et al. (1989) dan Murphy (2019) yang menekankan perlunya penyampaian maklum balas yang berkualiti kerana PYD mengetahui sikap, niat dan pertimbangan PP semasa memberikan maklum balas prestasi iaitu sama ada mereka suportif, mengambil kira perasaan orang bawahan serta berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi.

Dapatan kajian ini turut selari dengan kajian London dan Smither (2002) serta Frank dan Mridula (2018) yang menekankan pentingnya PP berkemampuan menyampaikan maklum balas bagi mencapai objektif berkaitan bidang kerja. Hal ini kerana walaupun wujud pelbagai platform yang boleh digunakan untuk menyampaikan maklum balas, perkara paling mustahak ialah PP perlu berkemampuan menyampaikan maklum balas secara berhemah dan bijaksana tanpa mengira maklum balas yang positif

ataupun negatif. Di samping itu, dapatan kajian ini turut memperkukuh dapatan kajian oleh London (2015) dan Noe et al. (2017) yang menekankan perlunya penyampaian maklum balas yang suportif bagi melahirkan pekerja yang bermotivasi dan membentuk tingkah laku yang positif bagi meningkatkan prestasi kerja. Justeru, keupayaan PP menyampaikan maklum balas dengan baik berpotensi membolehkan PYD menerima maklum balas tersebut dengan lebih positif.

Teori Jangkaan (Vroom, 1964) menekankan individu akan melaksanakan tugas dengan sempurna apabila terdapatnya hubungan di antara usaha dan prestasi. Sehubungan itu, dengan adanya keupayaan penyampaian maklum balas yang baik, PP di SM dapat mendorong PYD supaya bekerja dengan prestasi yang lebih baik. 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.

Di peringkat KPM, sememangnya penyampaian maklum balas PP perlu ditingkatkan 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 (KPM, 2020a). Natijahnya, penyampaian maklum balas yang berkesan 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 (KPM, 2016a) melalui penyampaian maklum balas yang berkesan.

4.7.4 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H5(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H5(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Berdasarkan analisis, terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.226, t=4.579, p<0.05) dan (β=0.231, t=14.823, p<0.05) menurut PYD. Kedua-dua keputusan tersebut menyokong hipotesis H5(a) dan H5(b). Dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian oleh Steelman et al. (2004) dan Murphy et al. (2019) yang menekankan perlunya maklum balas membina seperti pujian, penghargaan dan pengiktirafan 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 dapatan kajian oleh Aguinis et al. (2011) serta DeNisi dan Smith (2014) iaitu amalan memberikan maklum balas prestasi lebih bermakna apabila prestasi baik PYD diiktiraf. Hal ini juga ditekankan oleh Boon et al. (2018) yang menegaskan 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 amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, 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 dapatan kajian Ock dan Oswald (2015) serta Bracken et al. (2016) iaitu maklum balas membina membolehkan PYD mengetahui tahap pencapaian matlamat dan 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 Dahling et al. (2015) dan 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.

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 (Adams, 1965). Berdasarkan teori ini, dapatan kajian ini menunjukkan 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 memberikan maklum balas prestasi di SM, 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 dapatan 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, PPP 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 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 membebankan 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.

4.7.5 Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H6(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H6(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.214, t=5.507, p<0.05) dan (β=0.100, t=7.386, p<0.05) menurut PYD dan menyokong hipotesis H6(a) dan H6(b). Dapatan kajian ini telah memperkukuh kajian yang dilakukan oleh Steelman et al. (2004) serta Raemdonck dan Strijbos (2013) menjelaskan bahawa maklum balas tidak membina merupakan sesuatu yang kurang disukai. Namun begitu, bertepatan dengan dapatan kajian oleh Boon et al. (2018), dapatan kajian ini mengesahkan bahawa walaupun kurang disukai, maklum balas tidak membina tetap diperlukan bagi membetulkan kesilapan PYD. Dapatan kajian ini turut konsisten dengan dapatan kajian Cunningham (2015) iaitu perlunya teguran bagi

membolehkan PYD mengambil tindakan pembetulan supaya selari dengan matlamat atau standard. Justeru, PP di sekolah perlulah sentiasa peka dengan kaedah sesuatu teguran disampaikan. Tindakan ini adalah penting kerana teguran yang disampaikan dengan kaedah yang salah dijangka memberikan kesan yang negatif terutamanya kepada PYD yang mengalami tekanan.

Dapatan kajian ini juga memperkukuh dapatan kajian oleh Murphy et al. (2018) iaitu pekerja lebih bersikap menghargai sekiranya penyelia menegur kesilapan dengan tujuan memperbaiki prestasi secara ikhlas dan jujur. Para guru di sekolah juga pastinya tidak dapat lari daripada melakukan kesilapan. Sehubungan itu, setiap kali teguran hendak diberikan, PP hendaklah terlebih dahulu memastikan PYD menyedari berlakunya jurang di antara prestasi dikehendaki dengan prestasi sebenar. Tindakan sedemikian adalah penting bagi mewujudkan pemahaman yang lebih baik, berfokus dan terarah kepada peningkatan prestasi kerja. Dapatan kajian ini juga memperkukuh prinsip yang dikemukakan dalam Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979) yang menekankan tentang keberkesanan tindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Bagi memastikan keberkesanan tindak balas terhadap sesuatu rangsangan maklum balas, PP perlu mempunyai maklumat mencukupi yang boleh digunakan untuk menyokong setiap maklum balas prestasi yang diberikan. Hal ini adalah sangat mustahak bagi mengelakkan PYD daripada bersikap terlalu defensif. Oleh itu, kemahiran PP di sekolah memberikan teguran adalah diperlukan bagi memastikan PYD memahami dengan jelas dan bertindak positif.

Secara tuntasnya, maklum balas tidak membina yang diberikan secara berhemah membuka peluang kepada PP dan PYD berbincang tentang prestasi kerja dan membuat penyesuaian seperti ditegaskan oleh Mueller-Hanson dan Pulakos (2018) serta Chappelow dan McCauley (2019), sebagai komponen yang penting dalam penilaian prestasi, setiap

teguran menunjukkan PP memantau perkembangan prestasi PYD dari semasa ke semasa dan PP bertanggungjawab memaklumkan prestasi sebenar secara jujur dengan berfokuskan kepada usaha untuk penambahbaikan.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, tindakan memberikan maklum balas tidak membina sememangnya diperlukan demi memenuhi keperluan pemegang taruh. CUEPACS menegaskan setiap penjawat awam terikat dengan prinsip dan ikrar sebagai penjawat awam yang harus dipatuhi bagi memastikan mereka sentiasa komited memberikan perkhidmatan yang terbaik (Mat, 2020). Perkara yang sama turut ditekankan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Tan Sri Mohd Khairul Adib Abd Rahman iaitu setiap penjawat awam seharusnya melaksanakan tugas berdasarkan tiga prinsip utama iaitu integriti, kepantasan dan profesional apabila memberikan perkhidmatan kepada rakyat (Sinar Harian, 2020). Sehubungan itu, sebarang ketidakpatuhan atau pelanggaran dari segi tingkah laku dan etika kerja PYD perlu ditegur supaya tidak berlarutan sehingga boleh menjejaskan nama baik atau reputasi semua pihak. Dengan adanya maklum balas tidak membina, PP dapat memastikan PYD sentiasa menunjukkan pematuhan yang tinggi terhadap etika dan tingkah laku kerja bagi memastikan setiap tugasan dijalankan dengan lancar dan berkesan.

4.7.6 Hubungan di antara Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H7(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H7(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Berdasarkan analisis, keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.704, t=15.456, p<0.05) dan (β=0.717, t=45.770, p<0.05) menurut PYD sekali gus menyokong hipotesis H7(a) dan H7(b). Dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian oleh Ashford dan Cummings (1983) serta Steelman et al. (2004) yang menekankan kesan positif yang diperoleh sekiranya PP bersedia memberikan maklum balas prestasi iaitu meningkatkan keyakinan dan penerimaan PYD kerana komitmen PP untuk membimbing. Oleh itu, sebagai sumber utama maklumat berkaitan prestasi kerja, ketersediaan PP di SM memberikan maklum balas akan merangsang motivasi diri PYD untuk menambah baik prestasi kerja.

Dapatan kajian ini turut memperkukuh dapatan kajian Young dan Steelman (2014) serta Carrillo (2019) iaitu ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi menunjukkan kesungguhan untuk membantu PYD mengekalkan budaya kerja yang cemerlang. Dalam konteks sekolah, ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi akan membolehkan PYD memperoleh akses kepada maklumat untuk menyelesaikan sebarang ketidakpastian terutamanya dalam kalangan mereka yang masih baru bergelar sebagai seorang pendidik. Tindakan sedemikian adalah mustahak kerana seperti ditegaskan oleh Pulakos et al. (2015) serta Chappelow dan McCauley (2019), PYD akan berdepan dengan pelbagai cabaran semasa melaksanakan tugasan seharian. Oleh itu, ketersediaan PP membolehkan PYD berasa mudah mendapatkan maklumat dan lebih terdorong meningkatkan komitmen kerja.

Dapatan kajian turut memperkukuh prinsip dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964) yang mengandaikan individu bermotivasi untuk bertingkah laku terhadap sesuatu tugasan apabila terdapatnya gabungan di antara *expectancy, instrumentality* dan *valence.* Justeru, ketersediaan PP di sekolah memberikan maklum balas prestasi akan meningkatkan tahap jangkaan yang positif dalam kalangan PYD (*expectancy)* sekali gus menjadikan mereka lebih bermotivasi. PP yang bersedia memberikan maklum balas prestasi membolehkan PYD menjangkakan setiap permasalahan dan berbincang secara bersama. Menurut Stone dan Heen (2015) serta Beal (2016), semasa berlakunya perbincangan dengan PYD, PP boleh menentukan ganjaran (*instrumentality)* yang sesuai kepada PYD sebagai dorongan untuk usaha yang ditunjukkan. Tindakan seperti ini akan membolehkan PP untuk sentiasa cakna dengan nilai kepentingan dan penerimaan ganjaran (*valence)*. Namun begitu, suatu perkara yang ditekankan oleh Dahling et al. (2015) dan Snell et al. (2016), nilai kepentingan dan penerimaan terhadap ganjaran adalah berbeza-beza kerana terdapat individu yang mengutamakan ganjaran berbentuk pujian, ucapan terima kasih, kata perangsang atau layanan yang adil sebenarnya lebih bernilai berbanding ganjaran material.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Murphy (2019) iaitu ketersediaan PP memberikan maklum balas memudahkan kedua-dua pihak (PP dan PYD) membuat penyesuaian kerja dan berkongsi idea secara berterusan bagi menambah baik prestasi kerja. Tindakan sedemikian amat penting bagi mewujudkan kerjasama di antara PP dan PYD terutamanya semasa menetapkan matlamat kerja yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, akses kepada maklum balas berkaitan prestasi kerja di sekolah seharusnya tidak dihadkan hanya ketika sesi penilaian prestasi secara formal yang diadakan sekali atau dua kali setahun. Seiring dengan perkembangan terkini dalam bidang pendidikan di Malaysia

dan peringkat global, PYD sama ada secara individu atau pasukan sudah semestinya memerlukan maklum balas yang berterusan.

Mantan Perdana Menteri, Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Haji Mohd Yassin dalam ucapan sempena Hari Guru Tahun 2021 menegaskan bahawa dalam usaha melahirkan generasi yang berilmu pengetahuan, guru perlu berusaha memperkasa diri untuk menguasai pelbagai aplikasi digital pendidikan yang membolehkan murid mengikuti kaedah pembelajaran normal baharu (Pejabat Perdana Menteri, 2021). Hal yang sama juga ditekankan oleh mantan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Datuk Dr. Habibah Abdul Rahim, guru pada masa sekarang perlu lebih kreatif untuk beradaptasi dengan pelbagai gajet dan teknologi terkini agar selari dengan keperluan dunia pendidikan masa kini khususnya tatkala mendepani pandemik Covid-19 (Harian Metro, 2021). Sehubungan itu, dengan adanya ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi, situasi ini pastinya membantu PYD melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan berkesan yang berasaskan kepada standard yang menjadi amalan di peringkat antarabangsa sekali gus merealisasikan matlamat yang telah digariskan dalam falsafah pendidikan kebangsaan.

4.7.7 Hubungan di antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD diramalkan melalui hipotesis berikut:

H8(a) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP.

H8(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP (β=0.081, t=2.859, p<0.05) sekali gus menyokong hipotesis H8(a). Walau bagaimanapun, hipotesis H8(b) iaitu hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD didapati tidak signifikan (β=0.004, t=0.396, p>0.05) sekali gus tidak menyokong hipotesis H8(b). Berdasarkan keputusan tersebut, dapatan kajian menunjukkan terdapat persetujuan dalam kalangan PP bahawa mereka menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas.

Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) serta DeNisi dan Murphy (2017) iaitu pekerja sebenarnya mempunyai keinginan mengetahui prestasi kerja dan penyelia seharusnya menggalakkan mereka supaya bertindak aktif mendapatkan maklum balas prestasi. Penekanan yang sama juga ditegaskan oleh pengkaji seperti Tamra (2016) dan Pichler et al. (2018) yang menyarankan supaya PP menggalakkan PYD untuk bertingkah laku sebagai pencari maklum balas yang aktif. Sehubungan itu, galakan kepada PYD di sekolah agar sentiasa mendapatkan maklum balas perlu dilakukan kerana tindakan sedemikian akan mewujudkan ruang yang membolehkan PYD lebih terbuka dengan pelbagai maklum balas termasuklah maklum balas negatif.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Eun et al. (2015) iaitu galakan pencarian maklum balas merupakan suatu proses kolaboratif berfokus yang membantu PYD mengetahui tindakan yang tepat bagi meningkatkan prestasi. Dalam konteks sekolah,

tindakan sedemikian diperlukan untuk memberi peluang kepada PP dan PYD berbincang secara terbuka seterusnya memupuk kepada persekitaran budaya kerja yang sihat. Perkara yang sama turut ditegaskan oleh Gehman et al. (2013) serta DeNisi dan Smith (2014) iaitu sesebuah organisasi berkesan seharusnya bergerak ke arah usaha yang menggalakkan interaksi sosial supaya maklum balas prestasi diterima dengan baik. Dapatan kajian ini juga memperkukuh prinsip dalam Teori Ekuiti (Adams, 1965). Dengan adanya galakan kepada PYD mendapatkan maklum balas prestasi, tindakan sedemikian memberikan peluang kepada PP menggunakan maklumat yang diketahui tentang *input* dan *output* bagi memotivasikan PYD secara berterusan. Apabila PYD digalakkan mendapatkan maklum balas, PP seharusnya meningkatkan *input* yang ada pada PYD dan menentukan *output* yang bersesuaian supaya sepadan dengan *outcome* yang disumbangkan.

Berdasarkan sudut pandangan PYD pula, dapatan kajian ini menunjukkan tiada hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi sekali gus tidak menyokong hipotesis H8(b). Menurut Steelman et al. (2004) dan Kampkotter (2016), cabaran utama dalam pelaksanaan galakan pencarian maklum balas adalah disebabkan oleh faktor diri PYD dan faktor diri PP. Dari segi faktor diri PYD, terdapat PYD yang ego dan kurang peduli sehingga tidak mahu mendapatkan maklum balas prestasi walaupun telah digalakkan. Selain itu, menurut Chappelow dan McCauley (2019), terdapat juga PYD yang berasa malu dan berasa bimbang akan mengganggu PP. Dari segi faktor diri PP pula, dapatan kajian telah memperkukuh dapatan kajian oleh Kampkotter (2016) iaitu terdapat PP yang kurang dipercayai, sukar didekati, gagal menguruskan masa dan bebanan kerja, tidak memberikan contoh teladan yang baik dan tidak komited dengan tanggungjawab untuk membimbing.

Dapatan kajian ini turut konsisten dengan dapatan kajian Levy dan Williams (2004) iaitu kegagalan dalam menggalakkan pencarian maklum balas berlaku kerana belum dijadikan sebagai suatu budaya. Hal ini kerana menurut Pulakos et al. (2015), sesetengah organisasi dilihat kurang proaktif mengamalkan galakan pencarian maklum balas sebagai suatu budaya yang perlu diutamakan demi meningkatkan keberkesanan pengurusan prestasi. Situasi ini mengakibatkan PYD kurang terdorong dan kurang berminat mendapatkan maklumat bagi menambah baik kemahiran, prestasi dan potensi diri. Dalam hal ini, bertepatan dengan dapatan kajian Murphy (2019), kegagalan membudayakan galakan pencarian maklum balas boleh menyebabkan PYD berasa kurangnya keprihatinan, perhatian, sokongan dan penghargaan daripada pihak pengurusan bagi meningkatkan pengetahuan, kompetensi serta prestasi kerja.

Selain itu, dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian DeNisi dan Smith (2014) iaitu usaha mengalakkan pencarian maklum balas sering kali berdepan dengan kurangnya komitmen pengurus mewujudkan persekitaran kerja yang berorientasikan galakan mendapatkan maklum balas. Sehubungan itu, amalan memberikan maklum balas prestasi di SM juga seharusnya menitikberatkan aspek ini. Galakan pencarian maklum balas perlu ditingkatkan bagi membolehkan PP dan PYD berbincang tentang prestasi kerja secara konsisten bagi menentukan kejayaan, harapan dan mengukur prestasi kerja sedia ada. Perbincangan tersebut membolehkan kedua-dua pihak merancang peningkatan prestasi secara bersama berpandukan maklumat yang diperoleh sepanjang sesi maklum balas prestasi.

Dapatan kajian ini juga telah menjelaskan kepentingan Teori Jangkaan (Vroom, 1964). Dalam teori ini, individu dikatakan bermotivasi untuk bertingkah laku terhadap sesuatu tugasan apabila terdapatnya gabungan di antara *expectancy, instrumentality* dan

valence. Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, kesungguhan PP menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi akan memotivasikan PYD untuk bekerja dengan lebih cemerlang kerana mempercayai usaha (*effort*) yang mereka berikan akan menghasilkan prestasi yang diharapkan (*expectancy*) dan prestasi yang ditunjukkan akan diberikan ganjaran (*instrumentality)* serta mempunyai nilai kepentingan ganjaran yang tinggi (*valence*). Selain itu, galakan berterusan mendapatkan maklum balas prestasi juga dapat membantu PYD yang pelbagai dari segi tempoh perkhidmatan dan pengalaman melengkapkan diri dengan segala perubahan dalam profesion keguruan pada abad ini. Di samping itu, tindakan sedemikian juga membantu PYD melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan yang berasaskan kepada standard amalan peringkat antarabangsa sekali gus melonjakkan kualiti pendidikan negara agar berada dalam kategori sepertiga teratas dalam penarafan kualiti sistem pendidikan antarabangsa (KPM, 2020b).

4.8 Penilaian Penyederhana

Dalam kajian ini, penilaian penyederhana *(moderation)* dilaksanakan bagi mengenal pasti peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber, menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Bagi tujuan tersebut, pengkaji memilih untuk mengaplikasikan pendekatan *two-stage* (Henseler & Chin, 2010) disebabkan kesesuaiannya digunakan ke atas model yang mempunyai kesan interaksi di antara semua konstruk yang diukur dengan indikator reflektif. Selain itu, pendekatan tersebut juga sesuai dengan tujuan analisis iaitu untuk

menentukan sama ada pemboleh ubah penyederhana memberikan kesan yang signifikan pada hubungan yang terbentuk (Henseler & Chin, 2010; Hair et al., 2017). Pendekatan ini turut menghasilkan anggaran kesan tunggal yang paling tepat dan mempunyai kuasa ujian statistik yang lebih tinggi berbanding pendekatan *product indicator* atau pendekatan *orthogonalization*.

4.9 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Ketiga

Jadual 4.17 menunjukkan keputusan analisis penilaian penyederhana untuk semua hipotesis yang dibentuk. Dapatan analisis ini digunakan bagi menjawab objektif ketiga kajian.

Jadual 4.17: Keputusan Pengujian Hipotesis (Penyederhana)

Hipotesis	Hubungan	*Std.Beta*	*Std.Error*	*t-value*	Keputusan
H9a	KBS*KOM -> KSN	0.099	0.017	5.948	Disokong
H9b	KBS*KOM -> KSN	0.107	0.008	14.020	Disokong
H10a	KMB*KOM -> KSN	0.096	0.049	1.936	Disokong
H10b	KMB*KOM -> KSN	0.004	0.013	0.300	Tidak Disokong
H11a	PMB*KOM -> KSN	0.159	0.036	4.381	Disokong
H11b	PMB*KOM -> KSN	0.287	0.017	16.497	Disokong
H12a	MBM*KOM -> KSN	0.459	0.103	4.465	Disokong
H12b	MBM*KOM -> KSN	0.204	0.021	9.694	Disokong
H13a	MBTM*KOM -> KSN	0.231	0.083	2.790	Disokong
H13b	MBTM*KOM -> KSN	0.013	0.014	0.896	Tidak Disokong
H14a	KTS*KOM -> KSN	0.166	0.036	4.586	Disokong
H14b	KTS*KOM -> KSN	0.084	0.013	6.247	Disokong
H15a	MPMB*KOM -> KSN	0.098	0.032	3.095	Disokong
H15b	MPMB*KOM -> KSN	0.050	0.005	8.862	Disokong

4.9.1 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

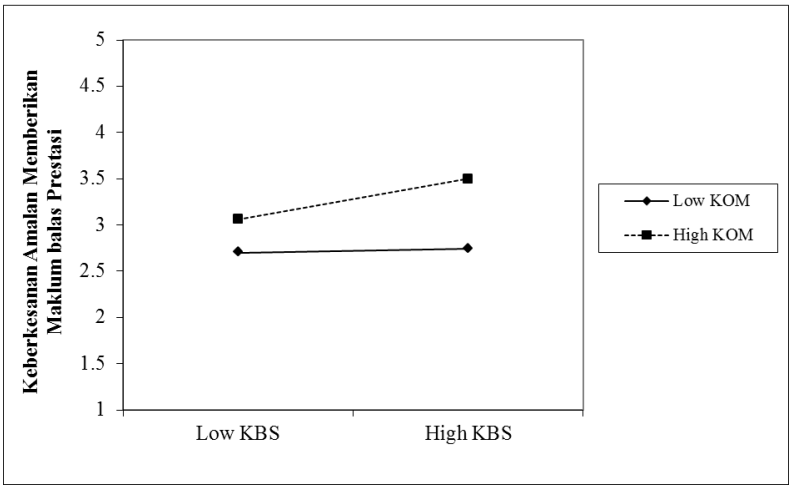
Hipotesis H9 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

H9(a) Hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

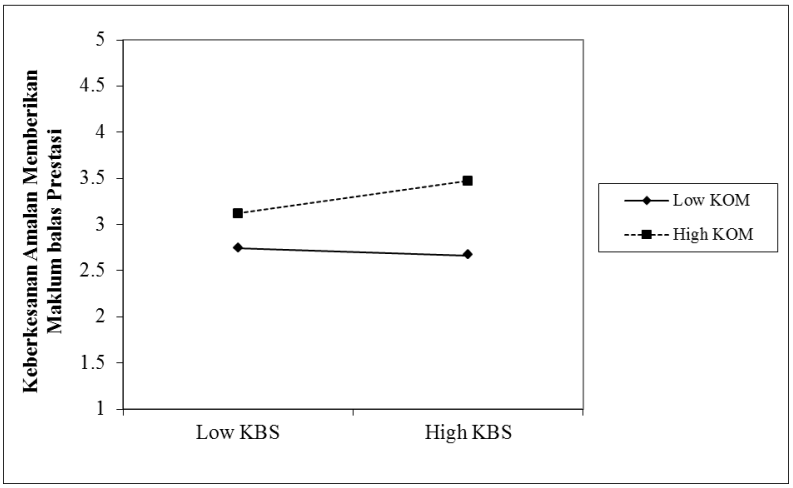
H9(b) Hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

Berdasarkan analisis, keputusan menunjukkan interaksi di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.099, t=5.948, p<0.05) dan PYD (β=0.107, t=14.020, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H9(a) dan H9(b). Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahawa komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif menurut PP dan PYD.

Kesan interaksi dimensi kebolehpercayaan sumber ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD ditunjukkan pada Rajah 4.3 dan Rajah 4.4. Berdasarkan kedua-dua rajah, didapati bahawa hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah.



Rajah 4.3: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.4: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Berdasarkan hasil analisis, dapatan kajian ini menyokong kajian Steelman et al. (2004) dan Aguinis et al. (2011) iaitu perlunya PP berkomunikasi secara berkesan dengan PYD bagi meningkatkan kebolehpercayaan sumber. Hal ini adalah penting bagi memastikan kebolehpercayaan sumber berada pada tahap terbaik bagi melaksanakan amalan memberikan maklum balas prestasi yang berkesan. Berikutan itu, PP seharusnya komited mempraktikkan komunikasi berkesan bagi membina kebolehpercayaan PYD kerana proses tersebut memerlukan masa yang panjang dan komitmen yang tinggi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa komunikasi berkesan dengan kebolehpercayaan sumber mempunyai perkaitan yang rapat iaitu selari dengan dapatan kajian oleh Linton et al. (2016) dan Murphy (2019). Dalam hal ini, kebolehpercayaan sumber dapat dikesan dengan menilai cara seseorang berinteraksi dengan orang di sekeliling. Oleh yang demikian, setiap komunikasi yang berlaku di antara PP dan PYD di sekolah hendaklah dirancang dengan baik, berfokus dan tidak dibuat secara tergesa-gesa.

Dapatan kajian ini juga memperkukuh dapatan kajian oleh Bright (2014) dan penegasan oleh Murphy et al. (2018) iaitu sebagai individu yang diberikan tanggungjawab membimbing PYD, PP perlu berhati-hati ketika berinteraksi, mengetahui kepentingan bahasa badan, cara bercakap dan perlakuan ketika memberikan maklum balas prestasi. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, komunikasi berkesan diperlukan bagi meyakinkan PYD memutuskan sama ada maklum balas prestasi yang diberikan mempunyai kebenaran atau sebaliknya. Oleh itu, terdapat keperluan agar kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas di sekolah ditambah baik dengan meningkatkan kecenderungan untuk dipercayai, memperbaiki pengetahuan tentang prestasi kerja dan meningkatkan hubungan baik dengan PYD.

Dapatan kajian ini turut bertepatan dengan kebolehgunaan Model Komunikasi Adler dan Towne (Adler & Towne, 1978) bagi menjelaskan hubungan di antara komunikasi berkesan dengan kebolehpercayaan sumber dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi. Berdasarkan model tersebut, komunikasi ialah proses yang melibatkan sekurang-kurangnya dua orang yang bermula apabila seseorang ingin berkomunikasi dengan seseorang yang lain. Komunikasi dilihat sebagai imej mental (idea, fikiran, gambar dan emosi) dalam diri seseorang yang ingin menyampaikan imej tersebut kepada orang lain. Menurut De Nobile (2017), PP yang berkomunikasi secara berkesan

akan membolehkan idea, buah fikiran dan emosi disampaikan dengan lancar dan lebih dipercayai. Dalam persekitaran sekolah, kewujudan komunikasi berkesan akan dapat mengurangkan persaingan yang tidak diperlukan dan membantu PYD bekerjasama dalam keadaan yang harmoni. Hal ini sekali gus dapat meningkatkan kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas yang diyakini dalam membantu PYD mengekalkan produktiviti kerja, integriti dan tanggungjawab.

Di samping itu, keupayaan PP berkomunikasi secara berkesan diperlukan bagi membolehkan kredibiliti sebagai sumber utama maklum balas dikekalkan. Hal ini kerana setiap PP di SM yang dilantik secara kebiasaannya perlu membimbing dan menilai sejumlah PYD yang agak ramai. Selain perlu berurusan dengan jumlah PYD yang ramai, PP turut berdepan dengan kepelbagaian opsyen dan bidang tugas PYD yang pastinya memberikan pengalaman yang sangat mencabar.

Sehubungan itu, pengkaji seperti Corey (2016) telah menyarankan agar PP mempraktikkan komunikasi yang jujur, terbuka dan bersungguh bagi bagi membina kebolehpercayaan sebagai sumber maklum balas. Tindakan sedemikian membolehkan PP bersikap lebih menghargai setiap input, pengetahuan dan kepakaran yang disumbangkan oleh PYD. Sememangnya diketahui bahawa tugas PYD di sekolah bukan hanya berfokuskan aktiviti pembelajaran dan pengajaran di dalam bilik kelas (Mohd Darif, 2019). Hal ini kerana menurut Hasan (2019), PYD terlibat dalam pelbagai matriks tugasan yang pelbagai dan rencam kerana turut perlu menyelesaikan tugasan lain. Oleh yang demikian, dengan berkomunikasi secara berkesan, PP dapat membantu PYD menyelesaikan sesuatu masalah dengan lebih berkesan di samping meningkatkan kolaborasi serta semangat kerja sepasukan.

4.9.2 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hipotesis H10 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

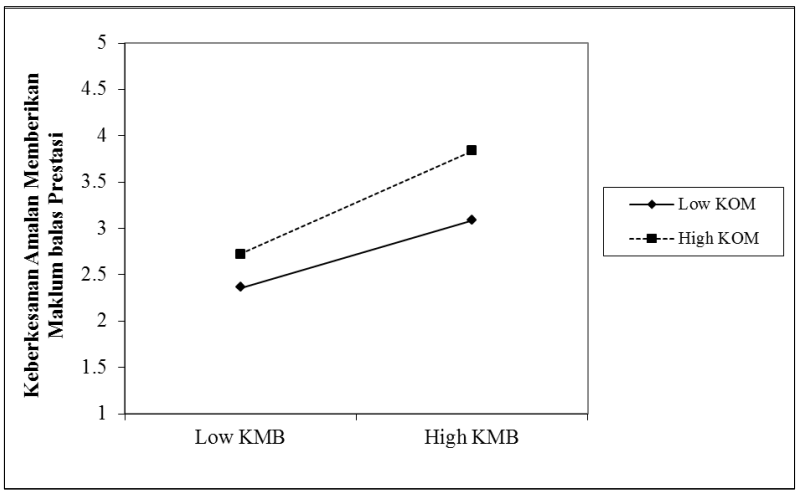
H10(a) Hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H10(b) Hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

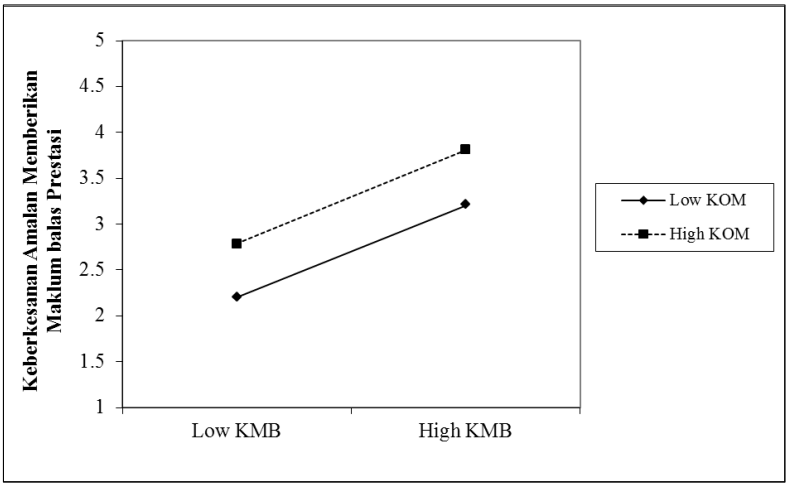
Hasil analisis menunjukkan interaksi di antara dimensi kualiti maklum balas dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.096, t=1.936, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H10(a). Oleh itu, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif. Namun begitu, interaksi di antara dimensi kualiti maklum balas dengan komunikasi berkesan menurut PYD didapati tidak signifikan (β=0.004, t=0.300, p>0.05) sekali gus tidak menyokong hipotesis H10(b). Dapatan ini menjelaskan komunikasi berkesan tidak menyederhanakan hubungan di antara kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Kesan interaksi dimensi kualiti maklum balas ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD di SM ditunjukkan pada Rajah 4.5 dan Rajah 4.6. Berdasarkan Rajah 4.5, didapati hubungan di antara dimensi kualiti

maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah. Oleh sebab interaksi di antara dimensi kualiti maklum balas dengan komunikasi berkesan didapati tidak signifikan menurut PYD, plot interaksi seperti pada Rajah 4.6 menunjukkan tiadanya kesan interaksi.



Rajah 4.5: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.6: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Kualiti Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Dapatan kajian ini bertepatan dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) serta DeNisi dan Smith (2014) yang menekankan perlunya sesuatu maklumat dikomunikasikan

secara telus, spesifik serta berfokus bagi mengekalkan kualiti maklum balas. Oleh itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, setiap PP perlu memiliki keupayaan komunikasi berkesan dengan PYD apabila menyampaikan maklumat berkaitan prestasi kerja. Hal ini kerana komunikasi berkesan dapat mengukuhkan interaksi dan hubungan kedua-dua pihak ke arah peningkatan prestasi kerja. Dapatan ini juga konsisten dengan dapatan kajian oleh Keyton (2011) serta Mondy dan Mondy (2014) iaitu komunikasi berkesan merupakan faktor yang penting bagi menggerakkan tenaga kerja ke arah pencapaian matlamat dan objektif organisasi di samping membolehkan PYD menghargai tujuan sebenar penilaian prestasi.

Dapatan kajian ini juga memperkukuh dapatan kajian De Stobbeleir et al. (2019) iaitu dengan adanya komunikasi berkesan, PYD lebih mudah memahami mesej yang disampaikan sekali gus menggalakkan mereka menyokong pelaksanaan penilaian prestasi. Oleh itu, bagi memastikan kelestarian keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi di SM dikekalkan, PP perlu membuat perancangan yang baik dengan mempertimbangkan matlamat, sikap dan keperluan PYD. Sehubungan itu, PP perlu menganalisis setiap masalah yang ingin diketengahkan sebelum berkomunikasi dengan PYD. Hal ini kerana menurut Noe et al. (2014) dan Corey (2016), tindakan tersebut merupakan langkah awal yang perlu dirancang dengan teliti bagi memastikan berlakunya komunikasi berkesan. Justeru, sebelum PP berkomunikasi dengan PYD, mereka harus menganalisis tujuan sebenar yang ingin dicapai.

Berdasarkan perspektif PYD, dapatan kajian menunjukkan tiada hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi sekali gus tidak menyokong hipotesis H10(b)**.** Menurut Michelle et al. (2016), antara punca yang menyebabkan PYD menganggap maklum balas prestasi tidak

berkualiti adalah disebabkan oleh keengganan PP mengkomunikasikan maklumat yang benar dan tepat berkaitan prestasi PYD. Selain itu, menurut pengkaji seperti Steelman et al. (2004) serta DeNisi dan Caitlin (2018), masalah juga berpunca daripada kurangnya komitmen PP memberitahu maklumat secara telus. Justeru, ketidakupayaan PP memberikan maklumat berkualiti boleh menyebabkan PYD merasakan kurangnya nilai kebergunaan maklum balas prestasi yang diberikan.

Menurut Murphy dan Cleveland (1995) serta DeNisi dan Murphy (2017), maklum balas prestasi yang diberikan seharusnya dapat mengubah tingkah laku kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi pekerja. Oleh yang demikian, implikasi daripada kajian ini menunjukkan sekiranya maklum balas prestasi dikomunikasikan secara tidak berkualiti, situasi ini akan mengundang kepada ketidakpuasan hati dan penerimaan yang negatif. Justeru, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, PP yang dilantik seharusnya berkomunikasi secara berhati-hati terutamanya dengan kandungan mesej yang ingin disampaikan. Tindakan sedemikian penting kerana menurut London (2014), terdapat PP yang kurang prihatin dan tidak menyedari kepentingan aspek pemilihan bahasa yang digunakan, nada suara, ekspresi dan penerimaan PP terhadap tindak balas PYD.

Dapatan kajian ini juga mengukuhkan aspek yang ditekankan dalam Model Fedor (Fedor, 1991) iaitu pentingnya dilakukan tindak susul apabila berlakunya komunikasi bagi memastikan maklumat yang disampaikan adalah berkualiti. Berdasarkan dapatan kajian ini maka dapat difahami bahawa bagi memastikan iklim pengurusan penilaian prestasi di SM dipertingkatkan, terdapat keperluan agar PP melaksanakan aktiviti tindak susul terhadap komunikasi yang berlaku bagi mengekalkan kualiti maklum balas. Tindakan sedemikian juga sekali gus membantu PP mengambil tindakan yang bersesuaian untuk membimbing

PYD dengan kadar segera. Tindak susul yang berterusan juga membolehkan PP memastikan setiap maklumat dapat dikekalkan kualitinya apabila PYD berjaya menginterpretasikan maklum balas prestasi dengan tepat. PP yang dapat berkomunikasi secara berkesan membolehkan PYD memperoleh pengetahuan yang lebih baik mengenai tugas dan pekerjaan serta dan mempertimbangkan cara untuk meningkatkan prestasi mereka seperti turut ditekankan dalam dapatan kajian oleh Budworth dan Chummar (2018).

4.9.3 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

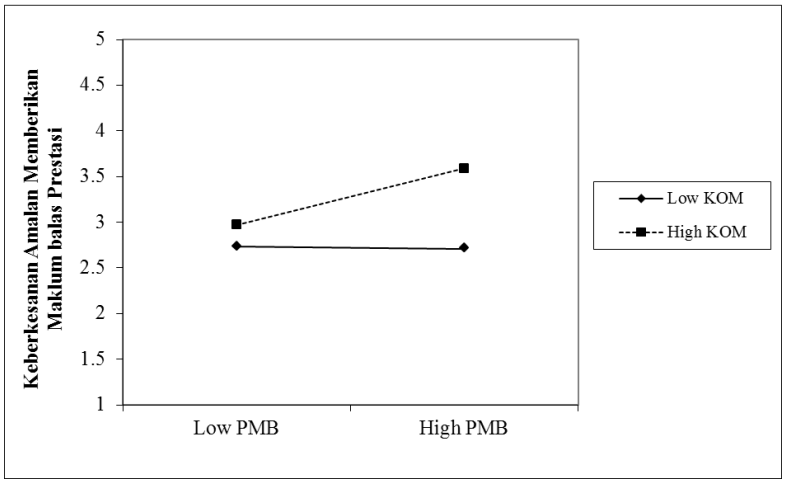
Hipotesis H11 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

H11(a) Hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

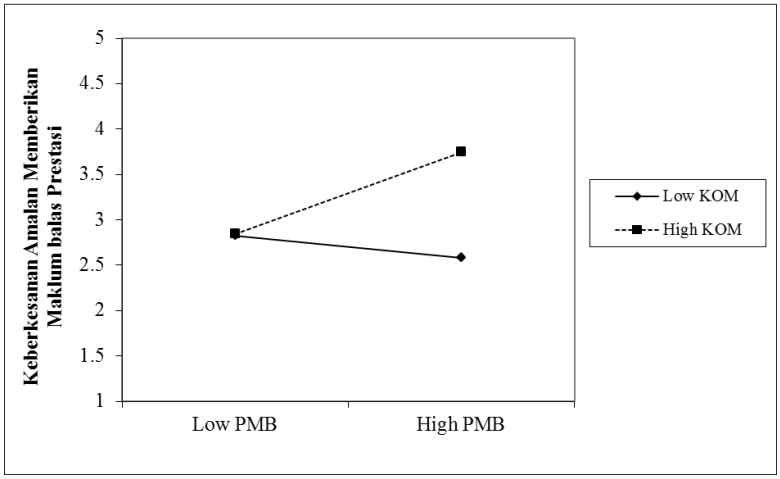
H11(b) Hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan interaksi di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.159, t=4.381, p<0.05) dan PYD (β=0.287, t=16.497, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H11(a) dan H11(b). Berdasarkan hasil analisis, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif.

Kesan interaksi dimensi penyampaian maklum balas ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD ditunjukkan pada Rajah 4.7 dan Rajah 4.8. Berdasarkan kedua-dua rajah, hubungan di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah.



Rajah 4.7: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.8: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Penyampaian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Dapatan kajian ini telah memperkukuh dapatan kajian oleh Ilgen et al. (1981) dan Luo et al. (2016) iaitu komunikasi yang berkesan memerlukan maklumat yang disampaikan tidak diputarbelitkan dari segi maknanya. Hal ini kerana tindakan memutarbelitkan makna sesuatu maklum balas prestasi boleh menyebabkan berlakunya penerimaan maklumat yang tidak tepat. Tindakan sedemikian boleh mendatangkan masalah yang lebih besar lebih-lebih lagi apabila perkara yang dibincangkan adalah berkaitan dengan prestasi kerja. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Steelman dan Rutkowski (2004) iaitu bagi membolehkan penyampaian maklum balas prestasi dilakukan secara berkesan, komunikasi di antara PP dan PYD seharusnya memastikan maklumat difahami dan berlaku dalam suasana yang konstruktif. Dapatan kajian ini juga memperkukuh penegasan oleh Bell dan Roebuck (2015) dan Snell et al. (2016) yang menekankan bahawa dengan adanya komunikasi berkesan semasa maklum balas prestasi disampaikan, hal ini membolehkan PP mengetahui niat, tujuan dan sikap sebenar PYD. Oleh itu, apabila PP mengetahui niat, tujuan dan sikap sebenar terhadap maklum balas prestasi yang disampaikan, situasi ini membuka ruang yang luas kepada PP menunjukkan keprihatinan serta niat ikhlas untuk membantu PYD.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan penekanan oleh Cheney (2011) iaitu dengan adanya komunikasi berkesan semasa PP menyampaikan maklum balas, situasi tersebut membolehkan PYD memahami tindakan yang perlu dilakukan. Justeru, PP perlu berupaya menyampaikan maklum balas prestasi dengan baik kerana keupayaan tersebut memberikan impak yang besar kepada produktiviti dan kecekapan organisasi. Dalam hal ini, selari dengan dapatan kajian oleh Park et al. (2015) dan Luo et al. (2016), dapatan kajian ini menunjukkan kepentingan komunikasi berkesan kepada PP dan PYD di SM. Tindakan sedemikian memberikan ruang kedua-dua pihak untuk membina hubungan yang

lebih baik dan memperbaiki tahap kepercayaan demi merealisasikan hasrat murid, ibu bapa, pemegang taruh dan negara secara keseluruhannya. Sehubungan itu, PP seharusnya berusaha meningkatkan keberkesanan komunikasi ketika menyampaikan maklum balas bagi membina budaya kerja yang lebih sihat demi perkembangan berterusan PYD.

Dapatan kajian ini juga bertepatan dengan aspek yang disarankan dalam Model Komunikasi McShane dan Von Glinow. Berpandukan model ini, proses komunikasi bermula apabila penghantar menggunakan kata-kata dan simbol untuk menyampaikan maklumat dalam bentuk mesej kepada penerima. Oleh itu, sekiranya penghantar (PP) tidak menyampaikan dengan baik (mengekod idea dengan memilih perkataan, simbol atau gerak isyarat yang akan digunakan), situasi ini mengakibatkan penerima mesej (PYD) gagal mendekod mesej yang disampaikan (McShane & Von Glinow, 2003). Dengan mengaplikasikan model tersebut pada proses komunikasi semasa aktiviti menyampaikan maklum balas prestasi di sekolah, ketidakberkesanan komunikasi di antara PP dan PYD akan menyebabkan mesej yang diterima gagal untuk disampaikan dan diproses dengan baik. Situasi ini akan menyebabkan kedua-dua pihak sukar memahami atau menanggapi idea yang ingin disampaikan dengan tepat dan keadaan seperti ini hendaklah dielakkan. Hal ini kerana menurut Jacobs et al. (2016), sekiranya dibiarkan dan tidak ditangani segera, dibimbangi akan mencetuskan konflik serta kadar salah faham yang tinggi.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan penekanan oleh Pilkington (2016) dan Murphy et al. (2019) yang mengutamakan kepentingan komunikasi berkesan semasa maklum balas prestasi disampaikan. Rentetan itu, PP yang dilantik untuk membimbing PYD di SM mempunyai tanggungjawab yang kritikal bagi membangunkan sumber manusia dan peranan yang perlu dilaksanakan bukan sahaja terhad kepada pemberian skor atau markah prestasi. Perkara yang lebih penting ialah PP perlu melaksanakan peranan

mereka dengan sebaik yang mungkin iaitu sebagai penasihat, mentor dan jurulatih bagi meningkatkan kemahiran, potensi dan kompetensi PYD. Keupayaan PP berkomunikasi secara berkesan semasa menyampaikan maklum balas adalah sejajar dengan matlamat yang ditetapkan oleh Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. PPPM 2013-2025 menetapkan dengan jelas sasaran yang perlu dicapai dari segi kualiti, ekuiti dan akses dengan melibatkan transformasi penyampaian maklum balas bagi memastikan tercapainya keberhasilan murid (KPM, 2019). Oleh itu, selari dengan penegasan oleh Ismail et al. (2016), PP perlu berkomunikasi secara berkesan dengan PYD bagi memastikan jangkaan dan matlamat organisasi tercapai di samping membantu PYD mengenal pasti tindakan untuk meningkatkan prestasi secara lebih berfokus.

4.9.4 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

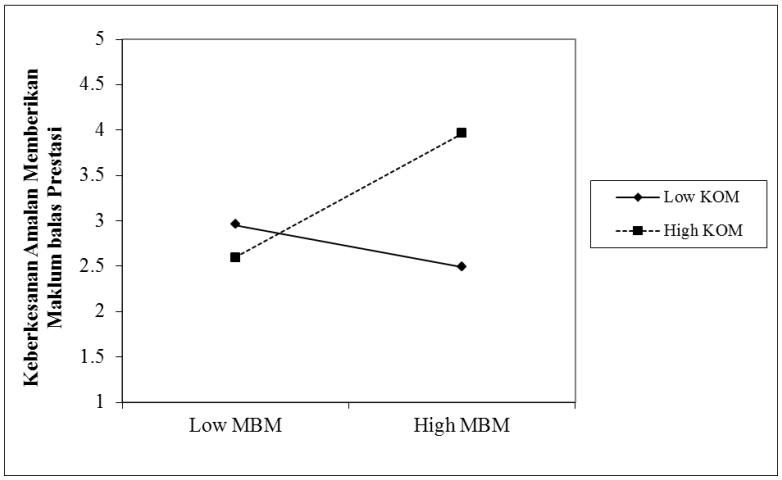
Hipotesis H12 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk.

H12(a) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

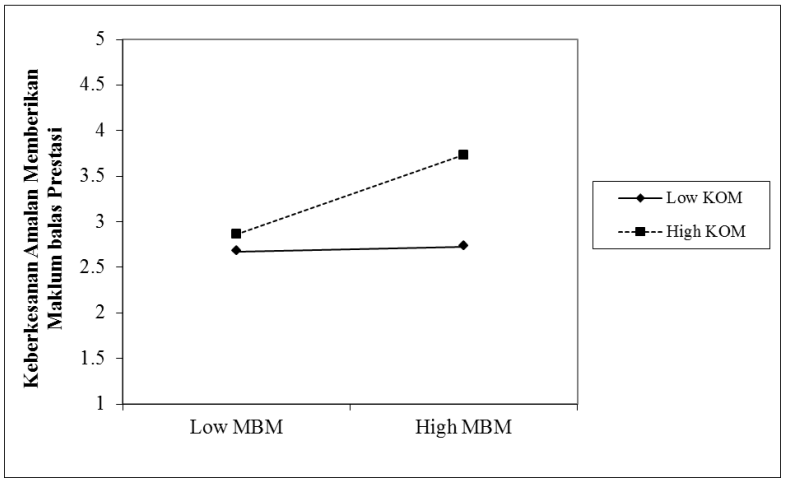
H12(b) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan interaksi di antara dimensi maklum balas membina dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.459, t=4.465, p<0.05) dan PYD (β=0.204, t=9.694, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H12(a) dan H12(b).

Berdasarkan analisis, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif menurut PP dan PYD. Kesan interaksi dimensi maklum balas membina ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi ditunjukkan pada Rajah 4.9 dan Rajah 4.10. Berdasarkan kedua-dua rajah, hubungan di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi.



Rajah 4.9: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.10: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian Neves dan Eisenberger (2012) serta Linton et al. (2016) iaitu maklum balas membina yang dikomunikasikan secara berkesan mempengaruhi kepuasan kerja dan kesanggupan untuk terus menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, dengan adanya komunikasi yang berkesan, setiap maklumat berkaitan kekuatan dan prestasi kerja yang baik PYD perlu diberikan perhatian sewajarnya oleh PP. PP seharusnya memberikan pujian atau penghargaan ke atas pencapaian yang ditunjukkan oleh PYD bagi membolehkan mereka mengekalkan prestasi sedia ada dan terus bersemangat untuk meningkatkan ke tahap yang lebih tinggi. Dalam hal ini, dapatan ini juga konsisten dengan penegasan oleh Van der Rijt et al. (2012) iaitu pujian yang dikomunikasikan secara berkesan membolehkan kualiti prestasi ditingkatkan dan lebih terjamin kerana terdapatnya usaha berterusan untuk menambah baik pengetahuan serta kemahiran PYD.

Dapatan kajian ini juga selari dengan penegasan oleh Randal dan Wayne (2013) serta Murphy et al. (2018) iaitu apabila PP berkomunikasi secara berkesan, tindakan tersebut membolehkan PP untuk tidak terlalu berlebih-lebihan atau secara semberono apabila memberikan pujian atau penghargaan. Justeru, dalam pelaksanaan PBPPP di sekolah, tindakan sedemikian adalah penting untuk difahami oleh setiap PP kerana pemberian maklum balas membina seperti pujian, penghargaan atau pengiktirafan yang berlebih-lebihan dan secara semberono boleh menghilangkan nilai yang ada pada pujian atau penghargaan tersebut. Hal ini juga selari dengan penegasan oleh para pengkaji seperti Schneider et al. (2013) dan Adler et al. (2016), keupayaan berkomunikasi dengan berkesan 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 PYD. Oleh yang demikian, PP perlu berhemah apabila memberikan pujian atau penghargaan agar tidak menjadi suatu usaha yang tidak mendatangkan manfaat.

Dapatan kajian ini turut memperkukuh pandangan oleh Buckingham dan Clifton (2001) serta Ray dan Singh (2018) iaitu maklum balas membina yang dikomunikasikan secara berkesan merupakan petunjuk yang membuktikan kesungguhan organisasi mewujudkan sokongan yang berterusan bagi menambah baik prestasi PYD dari semasa ke semasa. Sehubungan itu, PP di SM 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 Linton et al. (2016) dan Yazid et al. (2017). Justeru, komunikasi berkesan di antara PP dan PYD sekali gus membolehkan kedua-dua pihak untuk lebih saling mengenali persamaan dan perbezaan pandangan seterusnya mencapai kata sepakat bagi merealisasikan visi organisasi secara bersama.

Dapatan kajian ini juga menyokong prinsip dalam Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982). Menurut teori ini, terdapat keperluan yang tinggi terhadap peranan komunikasi berkesan di antara pemimpin dan pengikut bagi memastikan berlakunya persekitaran prestasi kerja yang positif dalam organisasi (Crouch & Yetton, 1988). Oleh yang demikian, dengan adanya pujian atau penghargaan yang dikomunikasikan dengan berkesan, tindakan sedemikian membolehkan PP melayan PYD secara sama rata, mengelakkan amalan pilih kasih, memupuk rasa saling percaya, rasa hormat dan kesetiaan serta menyokong antara satu sama lain. Selain itu, komunikasi berkesan di antara PP dan PYD juga dapat mewujudkan hubungan berkualiti tinggi di antara kedua-dua pihak berasaskan kepercayaan serta sikap saling menghormati.

Dapatan kajian ini juga telah menjelaskan bahawa tugasan memberikan pujian atau penghargaan menuntut kemampuan profesional PP untuk mengkomunikasikannya secara berkesan. Hal ini kerana seperti ditekankan oleh Fletcher dan Williams (2016) serta Culp (2017), PYD perlu mendapat maklum balas membina yang khusus dan praktikal. Oleh itu, PP seharusnya peka dengan setiap tugas dan keperluan PYD serta berupaya mengendalikan tugasan tersebut secara efisien agar hasilnya dapat memberikan kesan yang bermakna kepada PYD. Dalam pengoperasian PBPPP di sekolah, antara tugas utama yang harus dilakukan oleh PP ialah mereka perlu memberitahu pencapaian prestasi kerja yang ditunjukkan oleh PYD termasuklah prestasi kerja yang mencapai dan melebihi jangkaan (KPM, 2016a). Oleh itu, bagi memastikan setiap pujian atau penghargaan yang diberikan menghasilkan impak seperti diharapkan, hal ini semestinya memerlukan PP berkomunikasi secara berkesan bagi meningkatkan kecekapan dan komitmen untuk melahirkan PPP yang berprestasi tinggi.

4.9.5 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

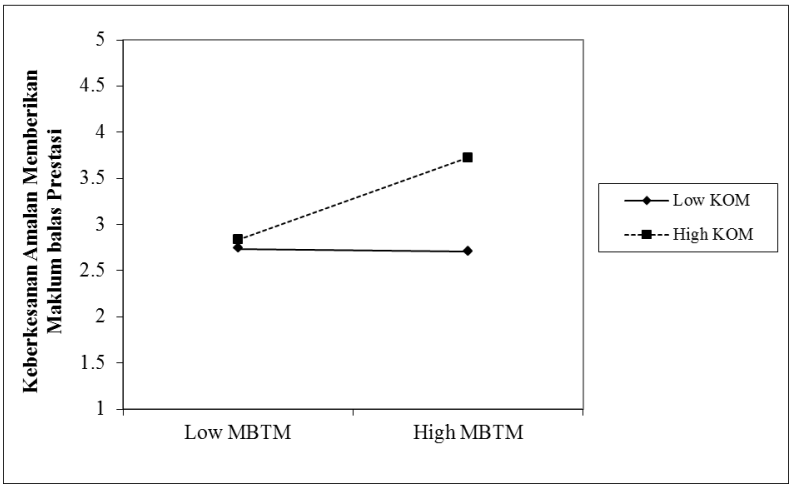
Hipotesis H13 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

H13(a) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

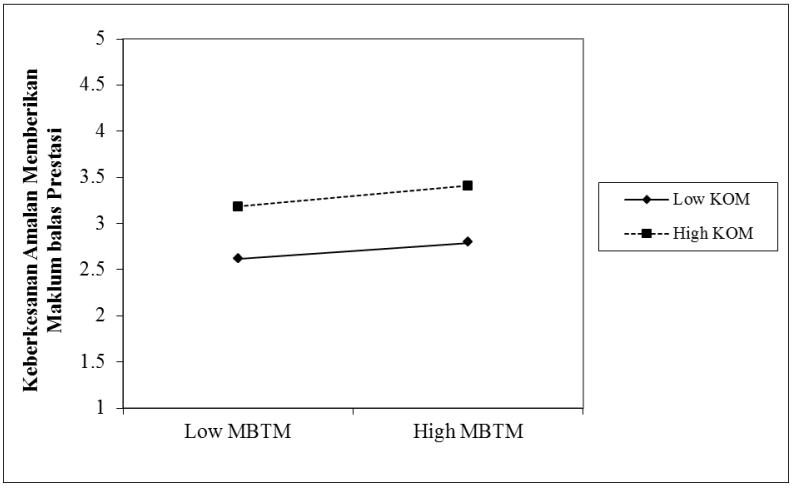
H13(b) Hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

Berdasarkan analisis, keputusan menunjukkan interaksi di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.231, t=2.790, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H13(a). Oleh itu, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif menurut PP. Namun begitu, interaksi di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan komunikasi berkesan menurut PYD didapati tidak signifikan (β=0.013, t=0.896, p>0.05) sekali gus tidak menyokong hipotesis H13(b). Dapatan ini menjelaskan komunikasi berkesan tidak menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Kesan interaksi dimensi maklum balas tidak membina ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD ditunjukkan pada Rajah 4.11 dan Rajah 4.12. Berdasarkan Rajah 4.11, didapati hubungan di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah. Oleh sebab interaksi di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan komunikasi berkesan didapati tidak signifikan menurut PYD, plot interaksi pada Rajah 4.12 menunjukkan ketiadaan kesan interaksi.



Rajah 4.11: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.12: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Maklum balas Tidak Membina dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Berdasarkan hasil analisis, dapatan kajian ini mengukuhkan dapatan kajian oleh Michelle et al. (2016) dan Boon et al. (2018) iaitu perlunya penyelia mengkomunikasikan maklum balas berbentuk negatif dengan strategi yang bersesuaian dengan watak, sikap dan keperibadian pekerja. Hal ini kerana tugas memberikan maklum balas tidak membina sememangnya suatu tugas yang mencabar dan sekiranya tidak dilaksanakan secara berhati-hati dikhuatiri mencetuskan konflik dalam organisasi. Justeru, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, mahu tidak mahu PP tetap perlu membuat

teguran terutamanya apabila didapati prestasi kerja menurun atau PYD menunjukkan perilaku dan tutur kata yang tidak memuaskan. Dalam situasi sedemikian, menurut Boon et al. (2018) tindakan sedemikian perlu dilakukan bagi membendung berlakunya permasalahan yang lebih rencam demi kebaikan diri PYD sendiri dan juga organisasi.

Dapatan kajian ini turut selari dengan dapatan kajian oleh Raemdonck dan Strijbos (2013) iaitu perlunya sesuatu teguran itu diberikan dengan komunikasi yang sesuai dan tepat pada masanya. Tindakan sedemikian perlu difahami oleh setiap PP kerana sekiranya sesuatu teguran dapat dikomunikasikan secara berkesan dan tepat pada masanya maka dipercayai teguran tersebut boleh menghasilkan kesan yang positif. Oleh itu, selari dengan dapatan kajian oleh Choi et al. (2018) iaitu sebagai individu yang diberikan tanggungjawab sepenuhnya untuk membimbing, PP di SM perlulah menegur kesilapan atau kesalahan yang berlaku dengan mengaplikasikan komunikasi yang berkesan bagi membolehkan PYD menafsirkan maklum balas yang diberikan secara rasional. Perkara yang mustahak untuk diketahui oleh PP ialah teguran yang hendak disampaikan itu hendaklah tepat, spesifik dan menjurus kepada usaha mencari jalan penyelesaian seperti ditekankan oleh Michelle et al. (2016).

Dapatan kajian ini turut konsisten dengan dapatan kajian oleh Budworth dan Chummar (2018) iaitu perlunya PP mengaitkan sesuatu teguran dengan tujuan sebenar ia hendak diberikan. Hal ini bermaksud, PP perlu memberikan teguran kepada tingkah laku atau perbuatan yang spesifik dan bukannya menegur disebabkan permasalahan peribadi dengan PYD. Seperti dijelaskan oleh Vakola (2014) dalam kajian beliau berkaitan kesediaan berubah dalam diri individu dan kesannya kepada organisasi, teguran yang dikomunikasikan hendaklah tidak bersifat peribadi, disampaikan dengan penilaian yang tepat mengenai prestasi sebenar dan disertai bukti sokongan. Justeru, dalam konteks

amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, hal ini amat penting kerana dengan adanya komunikasi berkesan, secara tidak langsung akan meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat PYD kepada PP kerana berjaya menyampaikan teguran dengan tujuan untuk membimbing dan memberikan sokongan secara berterusan.

Berdasarkan sudut pandangan PYD, dapatan kajian menunjukkan komunikasi berkesan tidak menyederhanakan hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Menurut Aguinis et al. (2012) dan Murphy (2019), antara punca yang menyebabkan PYD sukar menerima teguran adalah disebabkan PP kurang mengetahui kaedah yang tepat untuk menyampaikannya. PP dikatakan terlalu berfokus kepada kesalahan yang dilakukan tanpa menyelidiki secara mendalam perkara sebenar yang berlaku di samping bersikap terlalu awal menghukum. Oleh itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM dapatan kajian ini menunjukkan bahawa sekiranya PP kurang menguasai kaedah yang tepat untuk menegur, tindakan sedemikian boleh menyebabkan PYD merasakan PP hanya melihat kepada kelemahan semata-mata yang boleh membawa kepada ketidakpuasan hati dan reaksi defensif. Impak kepada tindakan tersebut juga boleh menyebabkan kurangnya keinginan PYD untuk memperbaiki prestasi kerja seperti ditegaskan oleh Stone dan Heen (2015).

Dapatan kajian ini turut memperkukuh prinsip dalam Teori LMX yang menumpukan perhatian terhadap kepentingan komunikasi berkesan bagi membentuk kepercayaan bersama, rasa hormat dan sikap tanggungjawab. Justeru, PP di SM perlu memberikan maklum balas tidak membina kepada kedua-dua pengikut (kumpulan dalaman dan kumpulan luaran) secara adil dan tidak bersikap berat sebelah iaitu hanya memihak kepada kumpulan dalaman. PP perlu mengelakkan diri daripada bersikap pilih kasih

apabila memberikan maklum balas tidak membina kerana sememangnya menjadi tanggungjawab PP untuk memastikan semua aktiviti pengurusan penilaian prestasi dilaksanakan secara berkesan (KPM, 2016a).

Sehubungan itu, bagi memastikan maklum balas prestasi yang diberikan benar-benar bermakna, maklumat perlu disampaikan secara adil dan tidak berat sebelah termasuklah maklum balas tidak membina. Perkara sedemikian sangat penting bagi membolehkan PYD mengetahui arah tuju yang jelas untuk menambah baik prestasi (KPM, 2016a). Bagi tujuan tersebut, Corey (2016) dan Trost (2016) menegaskan bahawa maklum balas tidak membina perlu dikomunikasikan dengan baik supaya kelemahan dan kekuatan yang ada pada PYD dapat diseimbangkan. PYD juga akan kurang bersikap defensif sekiranya maklum balas tidak membina dikomunikasikan secara berkesan.

4.9.6 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Hipotesis H14 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

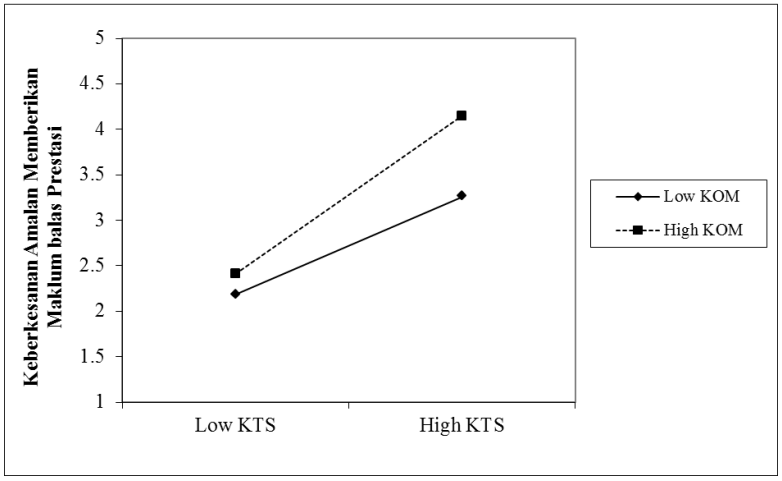
H14(a) Hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

H14(b) Hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

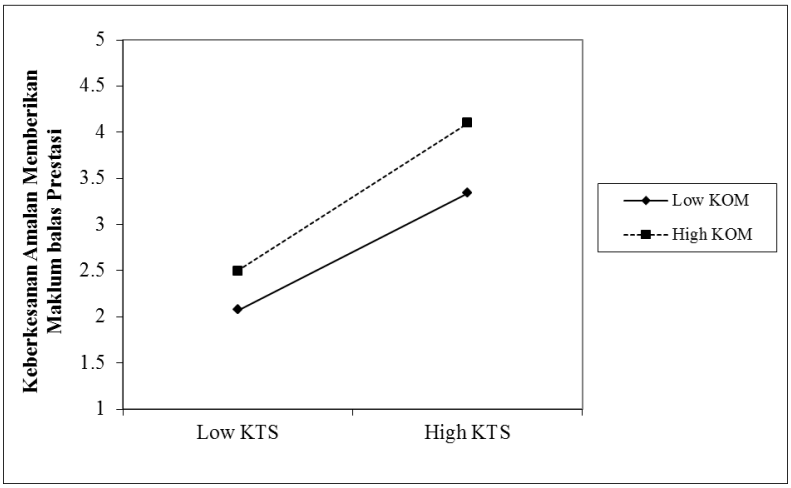
Hasil analisis menunjukkan interaksi di antara dimensi ketersediaan sumber dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.166, t=4.586, p<0.05) dan PYD (β=0.084, t=6.247,

p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H14(a) dan H14(b). Berdasarkan hasil analisis, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif menurut PP dan PYD.

Kesan interaksi dimensi ketersediaan sumber ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD ditunjukkan pada Rajah 4.13 dan Rajah 4.14. Berdasarkan kedua-dua rajah, hubungan di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah.



Rajah 4.13: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.14: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Ketersediaan Sumber dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Berdasarkan analisis, dapatan kajian ini adalah konsisten dengan kajian oleh Vasquez (2014) dan De Nobile (2017) iaitu pentingnya komunikasi berkesan bagi membantu PP supaya lebih bersedia ketika memberikan maklum balas walaupun dibebani dengan pelbagai tugasan yang perlu diselesaikan. Justeru, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, peranan PP sebagai pakar rujuk utama menuntut mereka supaya meningkatkan kemahiran komunikasi bagi mengurangkan ketidakpastian berkaitan bidang kerja pada bila-bila masa yang diperlukan oleh PYD. Oleh itu, kesediaan PP memberikan maklum balas yang dikombinasikan dengan komunikasi berkesan adalah mustahak bagi memastikan tercapainya matlamat yang dihasratkan dalam pelaksanaan aktiviti memberikan maklum balas prestasi.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Frank dan Mridula (2018) iaitu PP perlu sentiasa bersedia berkomunikasi dengan PYD. Hal ini kerana menurut Cheney (2011) dan Beal (2016), PYD boleh mendapatkan maklum balas prestasi pada bila-bila masa. Justeru, tindakan sengaja melengah-lengahkan atau menangguhkan maklum balas prestasi akan melambatkan tindakan intervensi bagi mengatasi permasalahan berkaitan prestasi kerja. Sehubungan itu, komunikasi berkesan di antara PP dan PYD

adalah penting dalam meningkatkan persediaan PP untuk membekalkan maklumat yang tepat serta berkualiti bagi membentuk kumpulan pekerja yang berkemahiran dan berkomitmen tinggi.

Dapatan kajian ini turut selari dengan penekanan dalam Teori LMX iaitu komunikasi yang baik membolehkan pengikut memperoleh banyak manfaat tentang dunia pekerjaan mereka dengan lebih mudah. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, keupayaan komunikasi berkesan memudahkan PP supaya sentiasa bersedia memberikan maklum balas prestasi bagi meningkatkan prestasi kerja PYD dari masa ke masa. Ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kualiti hubungan dengan PYD sekali gus menggalakkan komunikasi berkaitan pekerjaan dan akses kepada maklumat yang mencukupi. PP juga dapat mengetahui prestasi secara lebih terperinci sekali gus mendorong PYD supaya bertingkah laku positif.

Di samping itu, majoriti PP di SM yang dilantik adalah dalam kalangan mereka yang berjawatan seperti pengetua, penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran. Sebagai pentadbir, mereka perlu melaksanakan tugasan yang diberikan secara berbilang tugas iaitu sebagai pemimpin, pengurus dan pengajar (Mansor & Baki, 2015; Mahmood, 2016). Kesibukan yang berlaku sememangnya boleh menyebabkan komunikasi yang sepatutnya berlaku secara aktif di antara barisan PP dengan PYD menjadi terbatas. Menurut Arsaythamby dan Komuji (2013), kesibukan tugas dalam kalangan pentadbir sekolah menyebabkan terganggunya aktiviti bimbingan kepada guru terutamanya aktiviti pembelajaran dan pemudahcaraan. Dalam situasi seperti ini, komunikasi yang berkesan amat diperlukan bagi memastikan PP bersedia sepenuhnya ketika memberikan maklum balas prestasi kepada PYD demi kelangsungan organisasi.

4.9.7 Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana Terhadap Hubungan di antara Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

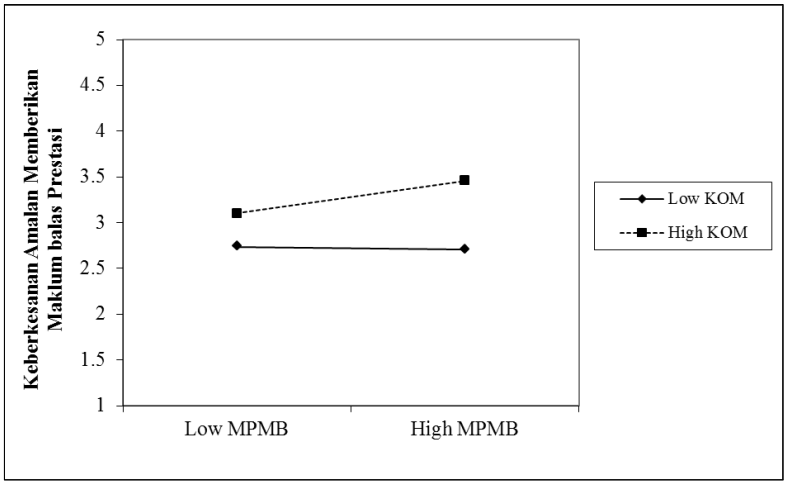
Hipotesis H15 meramalkan komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis yang dibentuk:

H15(a) Hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PP.

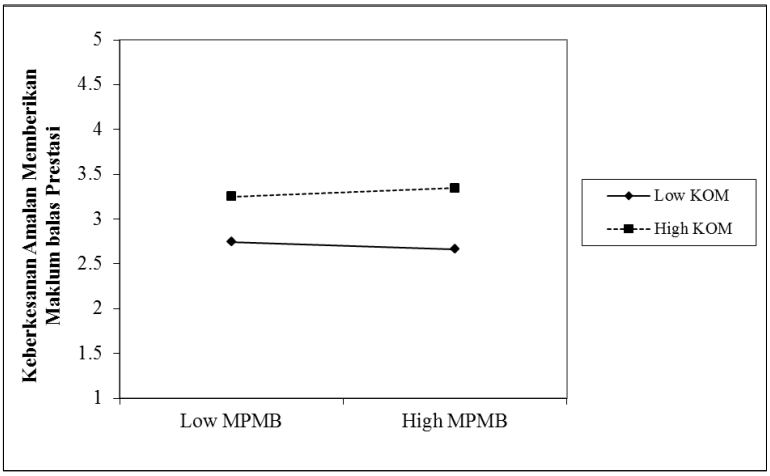
H15(b) Hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi akan lebih kuat apabila komunikasi berkesan adalah tinggi menurut PYD.

Hasil analisis menunjukkan interaksi di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan komunikasi berkesan menurut PP (β=0.098, t=3.095, p<0.05) dan PYD (β=0.050, t=8.862, p<0.05) adalah signifikan dan menyokong hipotesis H15(a) dan H15(b). Oleh itu, komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan hubungan tersebut adalah positif menurut PP dan PYD.

Kesan interaksi dimensi menggalakkan pencarian maklum balas ke atas keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD ditunjukkan pada Rajah 4.15 dan Rajah 4.16. Berdasarkan kedua-dua rajah, hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi lebih kuat untuk PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang tinggi berbanding PP yang mempunyai komunikasi berkesan yang rendah.



Rajah 4.15: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PP)



Rajah 4.16: Kesan Interaksi Komunikasi Berkesan, Dimensi Menggalakkan Pencarian Maklum balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi (PYD)

Berdasarkan analisis, dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Young dan Steelman (2014) serta Luo et al. (2016) yang menegaskan pentingnya PP mengkomunikasikan secara jelas maklumat berkaitan prestasi kerja bagi menggalakkan PYD supaya lebih aktif mendapatkan maklum balas prestasi. Oleh yang demikian, dalam konteks SM, bagi memastikan PYD dilibatkan secara aktif supaya mendapatkan maklum balas tentang prestasi kerja, komunikasi berkesan di antara PP dan PYD merupakan prasyarat penting yang akan merangsang tindakan untuk mengubah tingkah laku ke arah

prestasi kerja yang lebih baik. Dapatan kajian ini telah memperkukuh dapatan kajian oleh London dan Smither (2002) serta Linton et al. (2016) yang menekankan perlunya galakan mendapatkan maklum balas dikomunikasikan secara berkesan bagi mengembangkan prestasi PYD supaya selaras dengan matlamat organisasi, mewujudkan rasa tanggungjawab dan memupuk kepada pembelajaran kendiri. Hal ini juga selari dengan penekanan dalam kajian oleh Eun et al. (2015) iaitu PP perlu menyedari bahawa aktiviti menggalakkan pencarian maklum balas merupakan proses yang rencam kerana banyak melibatkan usaha memujuk dan mendorong PYD supaya sentiasa berasa selesa dan komited mendapatkan maklum balas prestasi.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian oleh Mukherji dan Jain (2015) iaitu dengan memiliki keupayaan komunikasi berkesan, PP berpeluang memperoleh pelbagai maklumat tentang kelemahan serta kekuatan PYD. Justeru, dalam konteks kajian ini, semua maklumat tersebut amat diperlukan untuk membantu PP merangka strategi dan pelan pembangunan kerjaya yang sesuai bagi membangunkan kemahiran PYD. Tindakan sedemikian turut dilihat oleh Tamra (2016) sebagai elemen yang diperlukan bagi membolehkan PP memberikan bimbingan secara berterusan kepada PYD, memupuk hubungan baik dan membentuk persekitaran kerja yang positif.

Keupayaan PP berkomunikasi secara berkesan turut ditekankan oleh Fletcher dan Williams (2016) serta Culp (2017). Menurut mereka, komunikasi berkesan PP dalam menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas akan membuka ruang yang luas bagi mengembangkan kesedaran dan pengetahuan. Tindakan tersebut juga dapat memenuhi keperluan sebenar dan membina keyakinan PYD supaya menggunakan maklumat yang diperoleh bagi meningkatkan prestasi secara konsisten. Oleh sebab pencarian maklum balas bersifat tindakan proaktif yang dimulakan oleh PYD, dengan adanya komunikasi

berkesan ketidakyakinan PYD disebabkan oleh perasaan malu atau tidak yakin boleh diminimumkan kerana wujudnya keterbukaan PP untuk berbincang secara profesional.

Bertepatan dengan prinsip yang terdapat dalam Teori LMX yang menekankan pentingnya aspek komunikasi bagi meningkatkan prestasi kerja dari segi kuantiti dan kualiti, PP yang berkomunikasi secara berkesan berpotensi tinggi menggalakkan PYD bertindak sebagai pencari maklum balas yang aktif. Galakan pencarian maklum balas yang dikomunikasikan secara berkesan membolehkan berlakunya peningkatan kepuasan bekerja, keyakinan diri, rasa hormat dan komitmen terhadap pekerjaan dalam kalangan PYD. Di samping itu, PYD juga lebih mempercayai dan bersikap terbuka dengan maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang dilihat sentiasa bersikap adil.

Kepentingan komunikasi berkesan dinyatakan dengan jelas dalam Dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti, 2017). Berdasarkan dokumen tersebut, setiap pemimpin sekolah berkewajipan mendorong warga sekolah secara profesional dengan menjadi suri teladan dalam melaksanakan tugas, penampilan diri, sebagai pakar rujuk dan cara berkomunikasi secara tekal, bersungguh-sungguh dan menyeluruh. Selain itu, pemimpin sekolah juga diwajibkan memberikan bimbingan kepada guru dan anggota kakitangan pelaksana secara profesional dan terancang (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti, 2017). Justeru, semua tanggungjawab tersebut memerlukan PP meningkatkan dan menambah baik kemahiran komunikasi mereka bagi membentuk budaya yang sihat dalam organisasi supaya lebih bertanggungjawab meningkatkan kemahiran, kecekapan serta prestasi kerja secara konsisten.

4.10 Penentuan Kekuatan Kesan Penyederhana

Analisis penentuan kekuatan kesan penyederhana dilakukan bagi mengukur kekuatan sesuatu pemboleh ubah bebas menyumbang kepada pemboleh ubah bersandar

melalui perubahan yang berlaku pada R^2 (Chin, 1998). Penentuan kekuatan kesan penyederhana dalam kajian ini adalah berdasarkan interpretasi nilai f^2 yang dicadangkan oleh Cohen (1988) iaitu nilai 0.02 (kecil), 0.15 (sederhana) dan 0.35 (besar). Berdasarkan analisis yang ditunjukkan di Jadual 4.18, kesan penyederhana komunikasi berkesan ialah 0.72 (PP) dan 0.50 (PYD) sekali gus menunjukkan terdapatnya kesan penyederhanaan yang besar (Cohen, 1988). Justeru, ini menunjukkan komunikasi berkesan mempunyai kesan penyederhanaan yang besar terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Jadual 4.18: Keputusan Penentuan Kekuatan Kesan Penyederhana

Pemboleh ubah	R^2		f^2	Kesan Saiz
	Included	*Excluded*		
Komunikasi Berkesan (PP)	0.941	0.898	0.72	Besar
Komunikasi Berkesan (PYD)	0.936	0.904	0.50	Besar

4.11 Keputusan Keseluruhan Pengujian

Berdasarkan analisis untuk keseluruhan model yang telah dilaksanakan, Jadual 4.19 berikut menunjukkan rumusan keputusan keseluruhan pengujian dalam kajian ini.

Jadual 4.19: Keputusan Keseluruhan Pengujian

Hipotesis	Hubungan	*U*	*z*	*P-value*	Keputusan
H1(a)	PP/PYD -> KBS	451170.000	-2.169	.022	Disokong
H1(b)	PP/PYD -> KMB	458994.000	-2.011	.044	Disokong
H1(c)	PP/PYD -> PMB	447767.500	-2.060	.003	Disokong
H1(d)	PP/PYD -> MBM	444116.500	-2.328	.030	Disokong
H1(e)	PP/PYD -> MBTM	452359.500	-2.574	.010	Disokong
H1(f)	PP/PYD -> KTS	395809.500	-6.103	.000	Disokong
H1(g)	PP/PYD -> MPMB	448095.500	-2.834	.005	Disokong
H1(h)	PP/PYD -> KSN	423103.000	-4.358	.000	Disokong
H1(i)	PP/PYD -> KOM	453288.000	-2.358	.002	Disokong

Jadual 4.19 sambungan

Hipotesis	Hubungan	*Std.Beta*	*Std.Error*	*t-value*	Keputusan
H2(a)	KBS -> KSN	0.120	0.025	4.722	Disokong
H2(b)	KBS -> KSN	0.069	0.009	7.947	Disokong
H3(a)	KMB -> KSN	0.460	0.042	10.959	Disokong
H3(b)	KMB -> KSN	0.508	0.014	34.937	Disokong
H4(a)	PMB -> KSN	0.149	0.034	4.406	Disokong
H4(b)	PMB -> KSN	0.165	0.012	13.922	Disokong
H5(a)	MBM -> KSN	0.226	0.049	4.579	Disokong
H5(b)	MBM -> KSN	0.231	0.016	14.823	Disokong
H6(a)	MBTM -> KSN	0.214	0.039	5.507	Disokong
H6(b)	MBTM -> KSN	0.100	0.014	7.386	Disokong
H7(a)	KTS -> KSN	0.704	0.045	15.456	Disokong
H7(b)	KTS -> KSN	0.717	0.015	45.770	Disokong
H8(a)	MPMB -> KSN	0.081	0.029	2.859	Disokong
H8(b)	MPMB -> KSN	0.004	0.011	0.396	Tidak Disokong
H9(a)	KBS*KOM -> KSN	0.099	0.017	5.948	Disokong
H9(b)	KBS*KOM -> KSN	0.107	0.008	14.020	Disokong
H10(a)	KMB*KOM -> KSN	0.096	0.049	1.936	Disokong
H10(b)	KMB*KOM -> KSN	0.004	0.013	0.300	Tidak Disokong
H11(a)	PMB*KOM -> KSN	0.159	0.036	4.381	Disokong
H11(b)	PMB*KOM -> KSN	0.287	0.017	16.497	Disokong
H12(a)	MBM*KOM -> KSN	0.459	0.103	4.465	Disokong
H12(b)	MBM*KOM -> KSN	0.204	0.021	9.694	Disokong
H13(a)	MBTM*KOM -> KSN	0.231	0.083	2.790	Disokong
H13(b)	MBTM*KOM -> KSN	0.013	0.014	0.896	Tidak Disokong
H14(a)	KTS*KOM -> KSN	0.166	0.036	4.586	Disokong
H14(b)	KTS*KOM -> KSN	0.084	0.013	6.247	Disokong
H15(a)	MPMB*KOM -> KSN	0.098	0.032	3.095	Disokong
H15(b)	MPMB*KOM -> KSN	0.050	0.005	8.862	Disokong

4.12 Kesimpulan

Bab ini membincangkan analisis kuantitatif kajian yang dilaporkan secara analisis statistik deskriptif dan statistik inferensi serta perbincangan untuk menjawab objektif pertama hingga objektif ketiga. Berdasarkan analisis dan perbincangan, objektif pertama kajian dapat dijawab apabila hasil analisis menunjukkan terdapat persamaan pada persepsi

PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan.

Seterusnya, objektif kedua kajian dapat dijawab apabila keputusan pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan untuk tujuh dimensi maklum balas prestasi (KBS, KMB, PMB, MBM, MBTM, KTS dan MPMB) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Bagi PYD, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan untuk enam dimensi maklum balas prestasi (KBS, KMB, PMB, MBM, MBTM dan KTS) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hubungan di antara MPMB dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi didapati tidak signifikan.

Akhir sekali, objektif ketiga kajian dapat dijawab setelah keputusan pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan iaitu komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (KBS, KMB, PMB, MBM, MBTM, KTS dan MPMB) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Bagi PYD, keputusan pengujian hipotesis turut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan iaitu komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (KBS, PMB, MBM, KTS dan MPMB) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD. Namun begitu, komunikasi berkesan didapati tidak menyederhanakan hubungan untuk dua dimensi berikut iaitu KMB dan MBTM dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Bab yang seterusnya dalam kajian ini iaitu Bab 5 membincangkan tentang analisis kualitatif, dapatan dan perbincangan berkaitan.

BAB 5

ANALISIS KUALITATIF, DAPATAN DAN PERBINCANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini melaporkan analisis kualitatif kajian yang dimulakan dengan huraian berkaitan profil peserta, diikuti prosedur kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kualitatif. Semua perbincangan dikaitkan dengan kajian literatur serta diterangkan dalam bentuk naratif dan rajah. Petikan verbatim temu bual turut disertakan bagi memberikan gambaran khusus mengenai data mentah kajian. Bab ini penting untuk menjawab objektif keempat kajian iaitu mengkaji isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

5.2 Profil Peserta

Peserta dalam kalangan PP terdiri daripada tiga orang penolong kanan dan tiga orang guru kanan mata pelajaran. Dari segi jantina, tiga peserta adalah lelaki dan tiga perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan tiga lagi bergred DG52. Peserta mempunyai pengalaman mengajar di antara 15 hingga 27 tahun dan berpengalaman sebagai PP di antara tiga hingga lapan tahun. Dari segi kekerapan menghadiri kursus/latihan sebagai PP, terdapat dua peserta yang tidak pernah menghadiri sebarang kursus/latihan manakala selebihnya pernah hadir di antara satu hingga tiga kali.

Peserta dalam kalangan PYD terdiri daripada tiga orang guru akademik biasa, dua ketua panitia serta seorang guru bimbingan dan kaunseling. Dari segi jantina, dua peserta adalah lelaki dan empat perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan setiap seorang bergred DG32, DG48 dan DG52. Peserta mempunyai pengalaman mengajar di antara 10 hingga 30 tahun. Semua peserta diyakini dapat berkongsi

pengalaman dan memberikan maklumat yang relevan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dibentuk. Rumusan profil peserta ditunjukkan pada Jadual 5.1.

Jadual 5.1: Profil Peserta

Peserta	Jawatan	Jan	Gred	Pengalaman Mengajar (Tahun)	Pengalaman Sebagai PP (Tahun)	Kekerapan 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	-	-

5.3 Prosedur Kesahan dan Kebolehpercayaan Dapatan Kualitatif

Bagi menjelaskan prosedur kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kualitatif, pengkaji mengaplikasikan pendekatan yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985). Menurut mereka, bagi memastikan aspek kebolehpercayaan pengumpulan, analisis dan penemuan data kualitatif, terdapat empat kriteria yang perlu diberikan perhatian iaitu kredibiliti *(credibility)*, kebolehpindahan *(transferability)*, kebolehsandaran *(dependability)* dan kebolehsahan *(conformability).*

Kriteria pertama ialah aspek kredibiliti (kesahan dalaman) yang menjelaskan tentang ketepatan sesuatu pandangan atau data serta interpretasi dan penyusunan data (Polit & Beck, 2006). Kredibiliti dapatan kajian ini dipastikan dengan menganalisis secara teliti setiap kesimpulan daripada data kualitatif yang dianalisis secara kaedah analisis kandungan. Selain itu, kredibiliti kajian juga dipastikan dengan memastikan pemeriksaan transkrip temu bual oleh peserta bagi mendapatkan persetujuan.

Kriteria kedua ialah aspek kebolehpindahan kajian (kesahan luaran) yang menekankan kepada generalisasi dapatan kajian (Polit & Beck, 2006). Kebolehpindahan dapatan dalam kajian ini dipastikan dengan menjelaskan secara terperinci semua aspek kajian seperti paradigma kajian, reka bentuk kajian, populasi dan persampelan kajian, teknik persampelan, tatacara pengumpulan data serta tatacara penganalisisan data.

Kriteria ketiga ialah aspek kebolehsandaran kajian (kebolehpercayaan instrumen) yang merujuk kepada kebolehpercayaan data kualitatif. Secara lebih tepat, aspek ini merujuk kepada ketekalan data sekiranya kajian diulang dalam konteks yang sama, peserta yang sama dan dengan kaedah yang sama (Polit & Beck, 2006). Kebolehsandaran dapatan kajian ini dipastikan dengan menerangkan secara terperinci prosedur kajian dan instrumen yang digunakan.

Kriteria terakhir ialah aspek kebolehsahan (kebolehpercayaan antara pemerhati) yang merujuk kepada aspek keneutralan pengkaji bagi memastikan kebolehpercayaan kajian. Oleh itu, kaedah penyemakan data bersama rakan/individu yang biasa terlibat dengan fenomena kajian dilaksanakan bagi membincangkan pembentukan tema dan kategori (Merriam, 2001). Bagi tujuan ini, pengkaji telah mengadakan perbincangan secara berterusan dengan penyelia utama bagi mendapatkan persetujuan semasa proses penganalisisan dan pembentukan tema/kategori.

5.4 Dapatan dan Perbincangan untuk Objektif Keempat

Subseksyen ini melaporkan dapatan dan perbincangan bagi menjawab objektif keempat iaitu isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Isu-isu tersebut telah dikategorikan kepada sembilan aspek iaitu isu kebolehpercayaan sumber, isu kualiti maklum balas, isu penyampaian maklum balas, isu maklum balas membina, isu maklum balas tidak membina, isu ketersediaan sumber, isu

menggalakkan pencarian maklum balas, isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan isu komunikasi berkesan.

5.4.1 Isu Kebolehpercayaan Sumber

Kebolehpercayaan sumber merujuk kepada pengetahuan tentang prestasi kerja, pendapat yang dihormati, dipercayai, berlaku adil ketika menilai dan diyakini (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti tiga aspek yang dikaitkan dengan isu kebolehpercayaan sumber iaitu keyakinan memberikan maklum balas prestasi, pengetahuan tentang prestasi kerja dan peranan sebagai suri teladan.

5.4.1.1 Keyakinan Memberikan Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, 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 memberikan maklum balas prestasi memberikan kesan kepada tahap kebolehpercayaan mereka. Menurut peserta, sebagai PP yang telah diberikan kepercayaan untuk menilai prestasi, mereka seharusnya berkeyakinan memberikan maklum balas prestasi supaya lebih 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 tingkatkan keyakinan diri apabila berikan maklum balas prestasi kepada saya atau sesiapapun..."

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 tingkatkan keyakinan diri..."

PYD(6)/KBS/Ketidakyakinan

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan berlakunya isu ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan oleh kurangnya pendedahan atau latihan. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...saya rasa, rasa tak yakin itu puncanya kurangnya pendedahan, sehingga sekarang, saya hanya pernah hadir sekali sahaja dan itupun hanya taklimat daripada PPD, saya rasa ia belum cukup..."*
>
> *PP(1)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

> *"...saya masih baru, dan tidak mendapat banyak peluang, pendedahan tentang kaedah yang sesuai untuk menjalankan tugas sebagai penilai..."*
>
> *PP(3)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

> *"...saya kurang yakin kerana kurang latihan yang seumpamanya, taklimat sahaja tidak mencukupi bagi saya..."*
>
> *PP(5)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

> *"...masalah ini mungkin disebabkan kurangnya latihan yang ditambah penilaian berkonsepkan PBPPP ini masih belum saya kuasai sepenuhnya..."*
>
> *PP(6)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

Isu ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi disebabkan kurangnya pendedahan atau latihan turut diketengahkan oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut peserta, isu seperti ini seharusnya tidak boleh dibiarkan begitu sahaja dan perlu diselesaikan segera bagi memastikan PP lebih dipercayai apabila memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...PP yang tidak yakin memberikan maklumat prestasi kerja adalah suatu yang serius dan memerlukan penyelesaian segera bagi membantu mereka..."*
>
> *PYD(4)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

> *"...saya rasa sudah tiba masanya jawatankuasa pengurusan prestasi adakan kursus yang spesifik untuk PP..."*
>
> *PYD(5)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

> *"...saya pernah dengar daripada PP saya, mereka tidak diberikan bimbingan yang jelas bagaimana hendak mengaitkan melaksanakan tugas sebagai PP..."*
>
> *PYD(6)/KBS/Ketidakyakinan/Pendedahan*

Punca kedua berlakunya ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi disebabkan oleh kurangnya pemahaman mendalam terhadap instrumen penilaian yang

digunakan. Menurut peserta, penilaian format baharu yang melibatkan pelbagai konsep yang masih kurang difahami mengakibatkan mereka gagal menghubungkaitkan prestasi sebenar PYD dengan rubrik instrumen penilaian yang digunakan. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

> *"...format penilaian prestasi bertukar kepada PBPPP iaitu tak silap saya bermula 2016, banyak maklumat yang baru terutamanya isi kandungan instrumen penilaian, pemahaman saya masih kurang tentang itu..."*
>
> *PP(2)/KBS/Ketidakyakinan/Instrumen*

> *"...saya lebih yakin berhadapan dengan murid berbanding guru, punca utamanya, saya kurang menguasai rubrik penilaian, saya perlu mantapkan diri saya bagaimana untuk mengaitkannya dengan keadaan sebenar..."*
>
> *PP(4)/KBS/Ketidakyakinan/Instrumen*

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh peserta dalam kalangan PYD yang menyatakan terdapat PP yang gagal memberikan maklum balas prestasi dengan baik disebabkan oleh ketidakmampuan menghubungkaitkan maklumat dengan instrumen penilaian yang digunakan. Situasi ini menyebabkan PP berdepan kesukaran memberikan maklum balas prestasi yang dipercayai. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...semua guru pernah diberi taklimat oleh pengetua tentang pelaksanaan penilaian prestasi format baharu ini, saya pernah meminta PP terangkan kepada saya, dia beritahu yang dia sendiripun masih kurang faham..."*
>
> *PYD(1)/KBS/Ketidakyakinan/Instrumen*

> *"...saya ada dokumen penilaian prestasi tersebut, saya memahaminya. tapi bila PP memaklumkan prestasi saya, beliau tak jelas dengan aspek dan elemen yang digunakan..."*
>
> *PYD(2)/KBS/Ketidakyakinan/Instrumen*

> *"...sebab utama isu ini pada saya, PP masih tak berapa nak faham isi kandungan instrumen penilaian prestasi, inilah menyebabkan maklum balas prestasi kurang berkesan..."*
>
> *PYD(3)/KBS/Ketidakyakinan/Instrumen*

Punca ketiga yang menyebabkan berlakunya ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi adalah disebabkan PP perlu menilai PYD yang berbeza bidang. Hal ini menyebabkan mereka menjadi kurang yakin memberikan maklum balas prestasi kerana

tidak menguasai sepenuhnya bidang tugas serta prestasi kerja PYD. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

> *"…latar belakang major saya ialah subjek matematik, sukar sebenarnya untuk saya faham semua bidang macam pengurusan bimbingan dan kaunseling, pengurusan asrama, pendidikan khas…"*
>
> *PP(2)/KBS/Ketidakyakinan/Bidang*

> *"…bila berdepan dengan guru fizik, biologi, kimia, matematik tambahan dan ada beberapa subjek lagi, saya mesti rasa susah hati, opsyen saya lain, mereka lain…"*
>
> *PP(4)/KBS/Ketidakyakinan/Bidang*

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh peserta dalam kalangan PYD yang menyuarakan kebimbangan mereka kerana dinilai oleh PP yang berbeza bidang. Situasi tersebut meningkatkan tahap ketidakyakinan terhadap kebolehpercayaan PP memberikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, lebih baik sekiranya PP yang dilantik adalah dalam kalangan mereka yang sama bidang. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"…lebih bagus jika pegawai yang menilai saya dilantik dalam kalangan mereka yang sama bidang dengan saya supaya lebih diyakini…"*
>
> *PYD(1)/KBS/Ketidakyakinan/Bidang*

> *"…saya tahu PP bukan sama major dengan saya, tapi sekurang-kurangnya beliau kenalah ada inisiatif untuk mengetahui subjek saya…"*
>
> *PYD(2)/KBS/Ketidakyakinan/Bidang*

> *"…ada PP memberikan maklum balas secara umum saja, ini agak mendukacitakan kerana maklumat tersebut datangnya daripada seorang yang bukan pakar…"*
>
> *PYD(4)/KBS/Ketidakyakinan/Bidang*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan ketidakyakinan memberikan maklum balas prestasi memberikan kesan kepada tahap kebolehpercayaan PP. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh 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 juga selari dengan dapatan kajian oleh Ilgen dan Knowlton (1980) dan 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 juga boleh menyebabkan PYD hilang rasa percaya dan hormat kepada kredibiliti PP yang akhirnya menyebabkan maklum balas prestasi yang diberikan kurang dipedulikan seperti dijelaskan oleh Aguinis et al. (2011) serta Budworth dan Chummar (2018) dalam kajian mereka berkaitan maklum balas pembangunan prestasi.

Di samping itu, dapatan kajian ini turut selari dengan penegasan oleh Hodgkinson (2013) dalam kajian beliau tentang perlunya PP memastikan mereka mengetahui bidang kerja PYD dengan jelas lebih-lebih lagi apabila perlu berdepan dengan PYD yang mempunyai pelbagai deskripsi bidang tugas. Pengetahuan tentang bidang tugas tersebut diperlukan kerana sekiranya PP tidak yakin memberikan maklum balas prestasi disebabkan kepelbagaian bidang tugas PYD, situasi ini dipercayai membawa kepada penurunan tahap kebolehpercayaan PYD (Dahling et al., 2015). Tindakan sedemikian menurut kajian oleh

Budworth dan Chummar (2018) juga boleh menyebabkan kekecewaan serta ketidakpuasan hati PYD sekali gus mengakibatkan kurangnya komitmen bekerja dan motivasi.

Dapatan daripada kajian ini turut selari dengan prinsip dalam Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979) yang menekankan aktiviti memberikan maklum balas prestasi bermula apabila adanya tindak balas individu terhadap rangsangan maklum balas. Oleh itu, keyakinan PP yang dilantik oleh pihak sekolah ketika memberikan maklum balas prestasi amat diperlukan bagi memastikan PYD bertindak balas positif terhadap sesuatu rangsangan maklum balas. Dengan adanya latihan yang mencukupi, pemahaman mendalam pada instrumen penilaian serta pengetahuan tentang bidang tugas, hal ini akan meningkatkan kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas yang dipercayai.

KPM sangat menekankan agar setiap sekolah mengoperasikan secara maksimum fungsi Jawatankuasa PBPPP Sekolah bagi merancang dan melaksanakan latihan dalaman bagi PP dari semasa ke semasa (KPM, 2021). Sehubungan itu, ketidakyakinan PP memberikan maklum balas prestasi disebabkan kurangnya pendedahan atau latihan, ketidakfahaman terhadap instrumen penilaian dan terpaksa menilai PYD yang berbeza bidang seharusnya dapat ditangani dengan baik sekiranya jawatankuasa tersebut diupayakan secara berkesan.

5.4.1.2 Pengetahuan Tentang Prestasi Kerja

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP bersetuju mereka kurang mengetahui prestasi kerja PYD. Situasi ini menyebabkan kesukaran untuk mengesan dan memantau prestasi kerja PYD sekali gus menyebabkan kebolehpercayaan mereka sebagai sumber maklum balas prestasi terjejas. 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 berkongsikan 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, terdapat tiga punca yang menyebabkan berlakunya isu berkaitan kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja. Punca pertama disebabkan kekangan tugasan yang banyak. Berikut pandangan tiga orang peserta dalam kalangan PP.

"...sukar mengetahui prestasi kerja, banyak kerja pengurusan lain perlu diselesaikan pada masa yang sama dan segera..."

PP(1)/KBS/MengetahuiPrestasi/Tugasan

"...tugas yang perlu dilangsaikan secara serentak dan ini mengganggu kita memantau prestasi PYD..."

PP(4)/KBS/MengetahuiPrestasi/Tugasan

"...agak mustahil untuk ambil tahu semua prestasi guru kerana banyak tugas lain perlu diselesaikan segera terutamanya melibatkan murid dan ibu bapa..."

PP(6)/KBS/MengetahuiPrestasi/Tugasan

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju faktor kekangan tugasan yang banyak dan memerlukan penyelesaian segera mengakibatkan PP berhadapan kesukaran mengetahui prestasi kerja dengan baik. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"...paling ketara PP kurang mengetahui prestasi kerja guru disebabkan kekangan tugas, saya sebagai guru biasapun kerja sangat banyak..."

PYD(4)/KBS/MengetahuiPrestasi/Tugasan

"...dah tentu sukar nak mengetahui prestasi setiap guru, sebab kita semua ada kerja bertimbun perlu diselesaikan setiap hari..."

PYD(6)/KBS/MengetahuiPrestasi/Tugasan

Punca kedua yang menyukarkan PP mengetahui prestasi kerja disebabkan jumlah PYD yang ramai untuk diselia sekali gus menyukarkan mereka mengetahui dan memantau prestasi kerja PYD secara lebih berfokus. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...PYD di bawah saya ramai, adakalanya saya menjadi keliru yang mana satu perlu didahulukan..."

PP(3)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

"...ramai guru yang perlu saya nilai, ini sangat menyukarkan saya memahami secara baik fungsi mereka..."

PP(5)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

"...saya perlu berjumpa dengan 25 orang guru, ada baru, ada lama, saya tertekan untuk pastikan saya tahu semua prestasi kerja mereka..."

PP(6)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

Pandangan yang sama turut dikongsikan oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut peserta, sangat mencabar untuk mengetahui prestasi kerja dengan berkesan sekiranya jumlah PYD yang diselia adalah terlalu ramai. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...punca utamanya, jumlah PYD agak ramai, kalau boleh saya ibaratkan dengan tugas saya sendiri, dalam sebuah kelas, jumlah murid sampai mencecah 40, memanglah mencabar nak tahu prestasi semua murid..."

PYD(1)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

"...saya nampak PP mempunyai ramai guru yang dinilai, tak silap saya dalam berpuluh orang juga..."

PYD(5)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

"...saya simpati kerana PP perlu melayan kerenah ramai guru dan saya tahu dia telah cuba sebaik mungkin..."

PYD(6)/KBS/MengetahuiPrestasi/Ramai

Punca ketiga yang menyebabkan kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja disebabkan kurangnya penguasaan terhadap bidang tugas. Terdapat PP yang belum menguasai bidang tugas sendiri dan bertambah serius apabila mereka turut tidak menguasai bidang tugas PYD. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...saya harap pihak pengurusan dapat membantu orang seperti saya yang masih belum menguasai peranan dan bidang tugas..."

PP(2)/KBS/MengetahuiPrestasi/BidangTugas

"...saya cuba juga, tapi itulah, saya sendiri masih baru, perlu belajar menguasai bidang kerja saya sendiri, kerja PYD lagi, tak dapat tumpukan perhatian prestasi kerja mereka..."

PP(3)/KBS/MengetahuiPrestasi/BidangTugas

"...ini kali pertama saya dilantik sebagai penolong kanan, sebelum ini saya mana ada pengalaman dalam hal macam ni, mau tak mau, kena belajar benda baru..."

PP(4)/KBS/MengetahuiPrestasi/BidangTugas

Isu kurangnya penguasaan PP terhadap bidang tugas turut diakui oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut mereka, pihak pengurusan seharusnya mengambil perhatian dan tindakan sewajarnya bagi membantu PP. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"...satu kelemahan yang saya kesan ialah PP belum kuasai bidang tugas mereka, saya difahamkan ada yang menerima lantikan kerana perlu menghormati pihak atasan..."

PYD(2)/KBS/MengetahuiPrestasi/BidangTugas

"...PP menilai saya baru sahaja menjadi PP, inilah yang mungkin menyebabkan dia kurang mengetahui prestasi kerja saya, saya rasa pengetua dan penolong kanan perlu bantu dia..."

PYD(3)/KBS/MengetahuiPrestasi/BidangTugas

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan isu kurangnya pengetahuan tentang prestasi kerja sememangnya memberikan kesan terhadap kebolehpercayaan PP sebagai sumber utama maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini bertepatan dengan dapatan kajian oleh Coens dan Jenkins (2000) serta Steelman et al. (2004) iaitu pentingnya 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 tugasan yang banyak serta mendesak untuk diselesaikan. Justeru, PP seharusnya memastikan setiap tanggungjawab dilakukan secara sistematik, teratur serta profesional bagi memastikan tahap kebolehpercayaan PYD terhadap PP tidak merosot hanya disebabkan oleh kegagalan PP menguruskan tugasan kerja.

Di samping itu, konsisten dengan dapatan kajian oleh Dahling et al. (2015) dan Carter et al. (2018), 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, sebagai sumber utama maklum balas, menurut Jawahar (2010) dan London (2015), setiap PP seharusnya meningkatkan tahap pengetahuan mereka terhadap prestasi PYD dari masa ke masa. Tindakan tersebut amat mustahak kerana menurut Aguinis et al. (2011) serta Mone dan London (2017), sekiranya tahap kebolehpercayaan PYD menurun disebabkan kelemahan PP mengesan prestasi kerja, situasi ini merupakan indikator awal kepada kegagalan sistem pengurusan penilaian prestasi sesebuah organisasi. Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang kurang menguasai bidang tugas mereka sendiri seharusnya dielakkan seperti ditekankan oleh Murphy dan Cleveland (1995) serta Murphy (2019). Tindakan sedemikian boleh mengakibatkan kecacatan pada matlamat serta objektif penilaian prestasi. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, setiap PP perlu terlebih dahulu menguasai dan memahirkan diri mereka dengan bidang tugas yang perlu dilaksanakan bagi membolehkan mereka menerapkan gaya kerja, inspirasi dan motivasi kepada PYD.

Bertepatan dengan prinsip yang ditekankan dalam Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979), bagi membolehkan PP mengetahui prestasi kerja PYD secara berkesan, PP seharusnya menguasai bidang tugas supaya maklumat yang dikongsikan dapat disampaikan secara konsisten, berkualiti tinggi, spesifik dan memenuhi keperluan sebenar PYD. Hal ini sekali gus meningkatkan kebolehpercayaan mereka sebagai PP yang lebih dihormati dan diterima baik oleh PYD. Seiring dengan perkembangan kecanggihan teknologi maklumat dan komunikasi pada masa sekarang, PYD di SM pastinya terdedah dan cakna dengan kepentingan penilaian prestasi. Kecuaian atau tindakan sambil lewa

menguruskan prestasi PYD di sekolah disebabkan kekangan tugas yang banyak, ramainya PYD yang perlu diselia dan tidak menguasai bidang tugas merupakan isu yang perlu dielakkan.

Dalam hal ini, KPPK memandang serius tindakan sesetengah PP yang memberikan markah prestasi yang kurang daripada 80 peratus kepada guru-guru tanpa adanya alasan yang kukuh (KPPK, 2017; KPPK, 2018). Selain KPPK, CUEPACS juga mencadangkan agar majikan dan PP yang memberikan markah prestasi yang rendah kepada PYD tanpa alasan yang munasabah disarankan supaya dikenakan tindakan (Logiut, 2017). Justeru, PP seharusnya perlu memastikan diri mereka mengetahui prestasi kerja PYD dengan sebaik mungkin bagi mengelakkan berlakunya kecuaian atau tindakan sambil lewa.

5.4.1.3 Peranan Sebagai Suri Teladan

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

> *"…kadangkalanya 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 ialah pandangan empat orang peserta.

"...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 peserta dalam kalangan PYD, terdapat PP yang kurang menunjukkan 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 mencontohinya..."

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 diikut orang bawahan, tapi masih ada aspek lain boleh diperbaiki..."

PYD(6)/KBS/SuriTeladan/DapatDiteladani

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang dikaitkan dengan peranan sebagai suri teladan. Punca pertama disebabkan oleh PP yang dilantik kurang berminat menjawat jawatan dalam bidang pengurusan dan pentadbiran. Selain itu, terdapat PP yang terpaksa menerima lantikan jawatan disebabkan faktor kekananan dan gred jawatan disandang. Berikut ialah pandangan dua orang peserta (PP) dan tiga orang peserta (PYD).

"...pada mulanya saya memang menolak jawatan ni, saya tahu kalau saya terima, automatik saya kena jadi PP, itulah perkara paling saya kurang suka, sukar untuk menjadi contoh ikutan..."

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

"...saya dilantik disebabkan gred jawatan saya yang time-based, saya dah tak boleh mengelak, untuk bentuk karekter yang boleh diteladani orang lain adalah susah lebih-lebih lagi kalau kita terpaksa..."

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

"...saya rasa semua ini berlaku disebabkan faktor minat, ada PP menerima jawatan disebabkan mereka guru senior, terpaksa terima..."

PYD(2)/KBS/SuriTeladan/Tertekan/KurangBerminat

"...mungkin disebabkan mereka tidak berminat dengan tugasan sebegitu, sebelum dilantik jadi PP, merekapun macam kami ini juga, mungkin menyebabkan terbawa-bawa dengan tabiat lama..."

PYD(3)/KBS/SuriTeladan/Tertekan/KurangBerminat

"...ramai PP yang dilantik ialah mereka menerimanya dengan perasaan berat hati, tak mahu nak hampakan bos..."

PYD(5)/KBS/SuriTeladan/Tertekan/KurangBerminat

Punca kedua disebabkan oleh pengamalan etika kerja yang tidak konsisten. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...masalah terbesar ialah PP tak tunjukkan contoh boleh diikuti dengan konsisten, contoh mudah memakai tali leher, PP sendiri jarang pakai itali leher setiap hari, tetapi dia arahkan guru pakai..."

PYD(2)/KBS/SuriTeladan/KurangDicontohi/EtikaKerja

"...sebagai manusia biasa, kita tak harapkan semua orang sempurna, yang penting kita jangan sambil lewa, tidak peka sampai orang bawah anggap kita langsung tak boleh nak dicontohi..."

PYD(3)/KBS/SuriTeladan/KurangDicontohi/EtikaKerja

"...tak banyak perlu diubah sebenarnya, dia kena baiki supaya pastikan cara bekerja yang dapat diteladani, guru-guru pasti suka..."

PYD(5)/KBS/SuriTeladan/KurangDicontohi/EtikaKerja

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

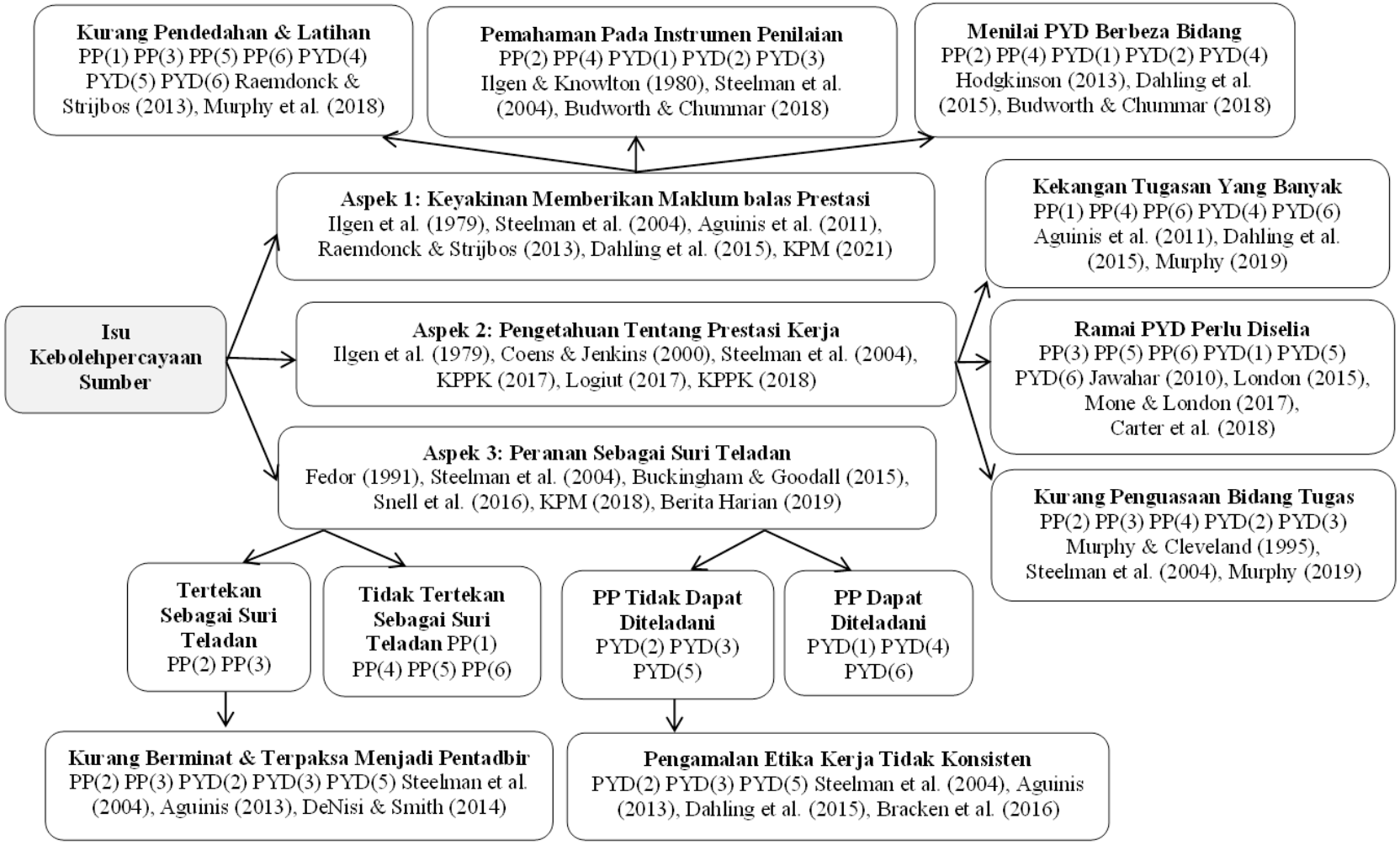
Menyentuh tentang urusan berkaitan pemilihan dan pelantikan sebagai PP, konsisten dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) serta DeNisi dan Smith (2014), sekiranya pelantikan PP dalam kalangan mereka yang kurang berminat ataupun kerana terpaksa, hal ini boleh menyebabkan tekanan kepada PP. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, difahami bahawa terdapat keperluan agar pelantikan PP mengutamakan faktor kebolehupayaan PP menjadi contoh teladan yang baik kepada orang bawahan seperti turut disarankan oleh Aguinis (2013). Namun begitu, pada masa yang sama aspek kekananan juga boleh dijadikan sebagai sebahagian daripada

kriteria pelantikan, namun pihak pengurusan perlu bertindak proaktif memberikan bimbingan secara berterusan.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Dahling et al. (2015) dan Bracken et al. (2016) iaitu pengamalan etika kerja yang tidak konsisten menyebabkan PP tidak dapat menjadi contoh teladan yang baik sekali gus 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 menunjukkan dan mengamalkan etika kerja yang boleh dicontohi terutama dari segi sikap, motivasi, perilaku dan tindakan. Dapatan kajian juga memperkukuh penekanan dalam Model Fedor (Fedor, 1991) iaitu sebagai sumber utama maklum balas, PP seharusnya memiliki ciri-ciri yang dihormati dan mengamalkan etika kerja secara konsisten bagi memastikan kebolehpercayaan mereka tidak dipertikaikan. Justeru, pihak pengurusan perlu memberikan bimbingan secara berterusan kepada PP agar komitmen, kesungguhan dan kebertanggungjawaban mereka dapat dipupuk secara berterusan (Snell et al., 2016).

Skim perkhidmatan awam di Malaysia mewajibkan agar semua penjawat awam sentiasa menjaga imej perkhidmatan awam seperti digariskan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 28 Tahun 2009 (KPM, 2018). Pekeliling tersebut telah menggariskan tanggungjawab ketua jabatan dalam mengawal dan mengawasi tatatertib pegawai bawahan. Dalam konteks ini, bagi memastikan tugas tersebut dilaksanakan dengan sempurna dan berkesan, PP seharusnya mempraktikkan amalan dan kualiti moral yang baik agar dapat diteladani oleh orang bawahan. Nilai-nilai tersebut merupakan asas yang penting dalam pembangunan sumber manusia untuk melahirkan golongan pekerja

yang berkualiti (Berita Harian, 2019). Sebagai kesimpulannya, isu kebolehpercayaan sumber merupakan isu yang perlu diberikan perhatian yang serius supaya tidak menjejaskan amalan memberikan maklum balas prestasi. Ketidakpercayaan dan keraguan terhadap kredibiliti PP boleh memberikan impak yang besar kepada kedua-dua pihak (PP dan PYD). Rajah 5.1 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu kebolehpercayaan sumber.



Rajah 5.1: Isu Kebolehpercayaan Sumber

5.4.2 Isu Kualiti Maklum balas

Kualiti maklum balas merujuk kepada kebergunaan maklum balas prestasi, dapat dihayati, berkualiti, bersifat membantu dan bermakna kepada PYD (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu kualiti maklum balas iaitu kespesifikan maklum balas prestasi dan ketergesaan memberikan maklum balas prestasi.

5.4.2.1 Kespesifikan Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP menyatakan mereka berdepan dengan kesukaran memberikan maklum balas prestasi secara spesifik. Situasi ini menyebabkan mereka menggunakan kaedah selamat iaitu memberikan rumusan keseluruhan sahaja dan ini menjejaskan kualiti maklum balas yang diberikan. Berikut ialah pandangan lima orang peserta.

> *"...apabila memberikan maklum balas prestasi kerja guru, saya biasanya memberikan ulasan secara rumusan keseluruhan saja..."*
>
> *PP(1)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...isu saya sering alami bagaimana nak beri maklum balas prestasi kepada PYD dengan cara spesifik..."*
>
> *PP(2)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...saya memerlukan tunjuk ajar bagaimana saya boleh memaklumkan rakan guru prestasi mereka secara lebih khusus dan fokus..."*
>
> *PP(3)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...paling susah untuk mengaitkan secara spesifik prestasi dengan instrumen digunakan..."*
>
> *PP(5)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...saya masih mencari cara bagi memberikan maklum balas prestasi yang spesifik..."*
>
> *PP(6)/KMB/TidakSpesifik*

Namun begitu, seorang peserta dalam kalangan PP menyatakan adalah penting untuk PP memahami elemen, aspek dan dimensi dalam instrumen penilaian yang

digunakan bagi memastikan kespesifikan maklum balas prestasi yang diberikan. Berikut ialah pandangan peserta tersebut.

> *"...saya hanya pastikan saya faham setiap aspek, elemen dan dimensi dinyatakan dalam instrumen penilaian PBPPP, dengan memahami dokumen itu, ia membantu saya memberikan maklum balas dengan spesifik..."*
>
> *PP(4)/KMB/Spesifik*

Dalam kalangan PYD, peserta turut berkongsikan pandangan terdapat PP tidak memberikan maklum balas prestasi secara spesifik. Menurut peserta, maklumat prestasi yang tidak diberikan secara spesifik menghilangkan kualiti maklumat. Berikut ialah pandangan lima orang peserta.

> *"...tidak mencukupi jika maklumat prestasi diberikan secara umum dan bukannya spesifik..."*
>
> *PYD(1)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...maklum balas prestasi lebih mengelirukan bila tidak diberikan secara berfokus untuk kerja yang dilakukan oleh guru..."*
>
> *PYD(2)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...pada pandangan saya, bukan suatu kesalahan kalau PP selalu merujuk instrumen penilaian, masalah timbul bila PP hanya baca instrumen, tidak dapat beri maklum balas dengan spesifik..."*
>
> *PYD(3)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...kesukaran yang saya nampak, PP masih gagal menterjemahkan aspek penilaian dengan spesifik, supaya lebih realistik..."*
>
> *PYD(5)/KMB/TidakSpesifik*

> *"...sebagai orang dinilai, saya mahu maklumat berkaitan prestasi kerja saya lebih spesifik, membolehkan saya menambah baik prestasi..."*
>
> *PYD(6)/KMB/TidakSpesifik*

Seorang peserta dalam kalangan PYD berkongsikan maklumat bahawa maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP adalah spesifik dan jelas. Berikut merupakan pandangan peserta tersebut.

> *"...PP memahami instrumen penilaian, maklumat yang dia berikanpun spesifik, dia suruh saya melakukan kerja buat saya merujuk kepada instrumen, menjadikan saya faham apa harus saya buat..."*
>
> *PYD(4)/KMB/Spesifik*

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca menyebabkan timbulnya ketidakspesifikan maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan PP kurang berkemahiran memberikan maklum balas secara spesifik. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...saya merumuskan maklumat yang ada pada saya dengan harapan PYD memahami apa saya sampaikan, itu mungkin teknik sesuai untuk orang macam saya yang kurang mahir nak bagi info secara spesifik..."*
>
> *PP(1)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

> *"...antara masalah saya ialah tak spesifik apabila memaklumkan prestasi kerja PYD..."*
>
> *PP(2)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

> *"...kita perlu mahir laksanakannya, saya rasa kelemahan saya ialah saya tak boleh ungkapkan mesej dengan secara khusus..."*
>
> *PP(3)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

Peserta dalam kalangan PYD turut menyatakan terdapat PP yang kurang berkemahiran memberikan maklum balas prestasi secara spesifik. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...tak mencukupi kalau maklumat prestasi dibagi umum saja, tak spesifik, saya rasa dia belum ada kemahiran tersebut pada tahap terbaik..."*
>
> *PYD(1)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

> *"...kalau sekadar membaca instrumen semasa memberikan maklumat prestasi saya, saya dapat rasa PP masih kurang mahir nak ulas prestasi dengan spesifik..."*
>
> *PYD(2)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

> *"...PP saya kata dia sendiri masih belajar, bagaimana cara berikan maklum balas prestasi secara mengkhusus..."*
>
> *PYD(3)/KMB/TidakSpesifik/Kemahiran*

Punca kedua adalah disebabkan oleh terdapat PP yang tidak memberikan maklum balas prestasi secara berkala dan cenderung melakukannya pada saat akhir. Situasi ini menyebabkan mereka tidak memberikan maklumat yang tepat dan berkualiti kerana sukar untuk mengingat prestasi kerja lampau PYD. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"…ada jadual ditetapkan berjumpa PYD, bincang hal prestasi, biasanya dua kali setahun, ada jadual pun masih lupa prestasi PYD sebab jarang jumpa dan jadual pun tak ikut, last minute…"

PP(5)/KMB/TidakSpesifik/Berkala

"…saya mungkin silap sebab suka buat kerja macam ni saat-saat akhir, iaitu ketika nak masukkan markah dalam sistem, mungkin itu jugalah tak dapat memberikan maklum balas prestasi yang spesifik…"

PP(6)/KMB/TidakSpesifik/Berkala

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju terdapatnya PP tidak memberikan maklum balas prestasi secara berkala dan cenderung memberikannya pada saat akhir. Menurut mereka, walaupun telah ditetapkan perlu diadakan perbincangan mengenai prestasi kerja sekurang-kurangnya dua kali setahun namun masih tidak dipatuhi. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"…telah diset perjumpaan perbincangan prestasi dua kali setahun dan itupun tak dipatuhi, secara peribadi, patutnya PP jumpa PYD secara berterusan, bukan setakat dua kali setahun…"

PYD(5)/KMB/TidakSpesifik/Berkala

"…bagi membolehkan saya menambah baik prestasi saya, sepatutnya PP dan PYD kerap berjumpa sama ada secara formal atau tak formal, ini membolehkan PP sentiasa mendapat informasi terkini…"

PYD(6)/KMB/TidakSpesifik/Berkala

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan kesukaran memberikan maklum balas prestasi secara spesifik ternyata memberikan kesan kepada kualiti maklum balas. Dapatan kajian ini bertepatan dengan dapatan kajian Greller (1980) serta Buckingham dan Goodall (2015) iaitu ketidakupayaan PP memberikan maklum balas prestasi secara spesifik mengundang kepada ketidaksampaian maklumat sekali gus menggagalkan usaha untuk mengukuhkan tindakan serta tingkah laku positif. Hal ini bermaksud dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, ketidakmahiran PP memberikan maklum balas prestasi secara spesifik membuka ruang yang besar kepada ketidaktepatan fakta. Oleh itu, bagi memastikan keberkesanan amalan

memberikan maklum balas prestasi tercapai, PYD seharusnya diberitahu dengan jelas setiap tingkah laku mereka dan impaknya kepada organisasi secara keseluruhan. Dengan berbuat demikian, PYD boleh mengetahui tindakan yang mesti dilakukan dan cara untuk memperbaikinya (Ilgen et al., 1979; Carrillo, 2019). Selari dengan dapatan kajian oleh Kikoski dan Kikoski (2004), sistem atau kaedah penilaian prestasi yang canggih semata-mata masih tidak mencukupi sekiranya maklumat yang spesifik tidak diberikan bagi membantu PYD. Justeru, sekiranya PP di SM merasakan diri mereka kurang berkemahiran memberikan maklumat prestasi secara spesifik, mereka sewajarnya berusaha menambah baik kerana kemahiran tersebut adalah suatu yang boleh dipelajari dan dikuasai.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan penegasan oleh Fisher et al. (1991) dan Aguinis et al. (2011) iaitu maklum balas prestasi yang diberikan secara tidak spesifik disebabkan kecenderungan memberikannya pada saat akhir dan tidak berkala berpotensi tinggi menimbulkan impak negatif terhadap kualiti maklum balas. Tindakan sedemikian menurut Steelman et al. (2004) dan Adler et al. (2016) boleh mengakibatkan PP mudah terlupa dengan status prestasi lepas PYD selain turut menyumbang kepada berlakunya lambakan maklumat sehingga mengakibatkan kekeliruan, kekecewaan dan ketidakpedulian PYD. Situasi seperti ini menurut Ericsson (2009) serta DeNisi dan Caitlin (2018) dianggap sebagai penyumbang kepada kemerosotan yang drastik pada kualiti maklum balas kerana diberikan secara tidak tepat, tidak konkrit serta tidak disokong dengan contoh khusus yang ingin diperhatikan atau diukur.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, PP seharusnya bertanggungjawab meningkatkan komitmen agar membekalkan PYD dengan maklumat yang spesifik secara berterusan dan tidak melakukannya pada saat-saat akhir. Hal ini kerana kebolehgunaan maklum balas prestasi adalah bergantung kepada ketepatan

maklumat dan sekiranya diberikan secara tidak berterusan, tindakan tersebut boleh membantutkan usaha untuk menambah baik tingkah laku. Dalam hal ini, Mulder dan Ellinger (2013) serta Boon et al. (2018) menekankan sistem seperti ini senang diungkapkan daripada dilakukan. Lantaran itu, demi memastikan kualiti maklum balas dikekalkan, maklum balas prestasi sepatutnya diberikan secara berterusan dan bukan hanya sekali atau dua kali setahun.

Kualiti maklum balas yang dilihat berdasarkan aspek kespesifikan maklum balas prestasi juga ditekankan dalam Model Fedor (Fedor, 1991). Berdasarkan model tersebut, proses memberikan maklum balas prestasi yang terancang memerlukan PP memahami dan mengambil kira kemampuan tiga ciri utama iaitu sumber, mesej dan penerima dalam mempengaruhi tahap penghuraian sesuatu mesej maklum balas yang disampaikan (Fedor, 1991). Semasa berlakunya aktiviti memberikan maklum balas prestasi, PP yang bertindak sebagai sumber seharusnya memastikan maklumat (mesej) disampaikan secara spesifik bagi membolehkan maklumat tersebut diterima dan diinterpretasikan dengan jelas dan tepat oleh PYD (penerima) (Kluger & DeNisi, 1996).

Sehubungan itu, kemahiran PP memberikan maklum balas prestasi secara spesifik dan berkala menurut Murphy dan Cleveland (1995) serta Murphy (2019) merupakan aspek yang penting bagi memudahkan pemahaman PYD melakukan penambahbaikan prestasi kerja secara lebih positif. Berlandaskan Revolusi Industri 4.0, Sualman (2019) menegaskan golongan pekerja di Malaysia merupakan input yang sangat penting sebagai pemacu kepada peningkatan produktiviti. Oleh yang demikian, terdapat keperluan yang tinggi supaya PYD di SM dibekalkan dengan maklum balas prestasi yang spesifik bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka. Usaha tersebut juga penting demi menambah baik prestasi PYD supaya lebih produktif dan menyumbang kepada pencapaian

hala tuju sekolah. Oleh itu, sebarang halangan kepada usaha memberikan maklum balas prestasi secara spesifik melibatkan PYD di SM yang disebabkan oleh kurangnya kemahiran ataupun sikap suka bertangguh PP seharusnya dielakkan.

5.4.2.2 Ketergesaan Memberikan Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, terdapat PP yang tergesa-gesa apabila memberikan maklum balas prestasi sekali gus memberikan kesan terhadap kualiti maklum balas. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...saya mengakui saya agak terburu-buru memberikan maklum balas prestasi pada guru, saya juga sedar ini boleh mencacatkan kualiti maklumat..."*
>
> *PP(4)/KMB/Tergesa-gesa*

> *"...saya jadi kelam kabut bila tiba masa saya perlu bagi maklumat prestasi guru-guru..."*
>
> *PP(5)/KMB/Tergesa-gesa*

> *"...ada masanya saya memang tergesa-gesa memberikan maklumat prestasi, tak bagus sebenarnya dan saya turut sedar kesan tindakan tersebut..."*
>
> *PP(6)/KMB/Tergesa-gesa*

Menurut PYD, PP yang tergesa-gesa memberikan maklum balas prestasi akan mengakibatkan berlakunya keciciran maklumat, maklumat tidak difahami, tidak menampakkan nilai profesionalisme dan menggagalkan pencapaian objektif. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...saya fikir tak perlu nak tergesa-gesa ketika menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD, kena bersedia supaya tiada maklumat yang tercicir..."*
>
> *PYD(3)/KMB/Tergesa-gesa*

> *"...satu hal yang lucu, bila PP mahu memaklumkan prestasi saya, dia selalu kelihatan macam tidak bersedia, sukar untuk difahami apa yang dia sampaikan..."*
>
> *PYD(4)/KMB/Tergesa-gesa*

> *"...tidak ada guna kalau maklum balas prestasi kami diberikan tanpa adanya persediaan yang cukup, objektif takkan tercapai..."*
>
> *PYD(5)/KMB/Tergesa-gesa*

"...sekiranya maklumat yang disampaikan itu tidak jelas sebab nak tergesa-gesa, objektif yang diharapkan juga tidak dapat dicapai..."

PYD(6)/KMB/Tergesa-gesa

Terdapat juga peserta dalam kalangan PP menyatakan telah sedaya-upaya memastikan diri mereka bersedia bagi mengelakkan memberikan maklum balas prestasi secara tergesa-gesa. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta tersebut.

"...memang tak wajar kalau kita tergesa-gesa nak berikan maklum balas prestasi ni, saya pastikan diri saya bersedia dulu sebelum nak buat apa pun..."

PP(1)/KMB/TakTergesa-gesa

"...confirm sengaja nak cari nahaslah kalau melulu untuk menegur guru-guru, sebab itu saya mesti kaji terlebih dahulu sebelum bertindak..."

PP(2)/KMB/TakTergesa-gesa

"...ini berkaitan masa depan PYD, jangan tergesa-gesa bila sampaikan maklumat tentang kerja mereka, kena ada persediaan..."

PP(3)/KMB/TakTergesa-gesa

Terdapat peserta dalam kalangan PYD menyatakan PP merancang dengan baik maklumat yang ingin disampaikan dan ini dapat mengelakkan daripada berlakunya ketergesaan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan dua orang peserta tersebut.

"...dia bukan jenis yang suka buat sesuatu kerja dengan tergesa-gesa, mesti dia bersedia sebelum itu..."

PYD(1)/KMB/TakTergesa-gesa

"...apabila dipanggil, PP menjelaskan dengan baik prestasi saya, tak nampakpun dia kelam-kabut atau tergagap-gagap..."

PYD(2)/KMB/TakTergesa-gesa

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan PP tergesa-gesa memberikan maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan keinginan menyelesaikan tugasan memberikan maklum balas prestasi dengan kadar segera. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"…saya sedar tindakan ini boleh menyebabkan kualiti maklumat terjejas, saya terpaksa buat dengan cepat, nak kejar masa…"

PP(4)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

"…boleh kelam kabut bila tiba masa saya kena berikan maklumat tentang prestasi PYD, sebab itulah saya buat segera walau saya tahu kesannya…"

PP(5)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

"…kena diselesaikan sesegera yang mungkin, jangan ditangguh-tangguh sebab tak tahu apa lagi kerja akan datang lepas itu…"

PP(6)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju PP tergesa-gesa memberikan maklum balas prestasi disebabkan perlu menyelesaikan tugasan dengan kadar segera sehingga menjejaskan kualiti maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"…ada PP hanya luangkan masa lima minit saja bagi membincangkan prestasi setahun saya, saya anggap tindakan macam ni kurang profesional, selesaikanlah satu persatu semua tugas itu…"

PYD(3)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

"…pada saya, PP perlu urus kerja dengan baik, supaya tak kelihatan begitu tergesa-gesa semasa memberikan maklum balas prestasi…"

PYD(4)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

"…saya rasa dia kena selesaikan semua kerja dia dulu, ini kerana apa yang dia kata susah difahami…"

PYD(5)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

"…menjadi kelam kabut dan tak sedia langsung sebab banyak sangat kerja kot kena selesaikan…"

PYD(6)/KMB/Tergesa-gesa/Segera

Selain itu, punca kedua disebabkan tekanan kerja yang turut menyebabkan PP tergesa-gesa memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"…ini juga bersangkut paut dengan tugasan yang perlu diselesaikan, memang tak menang tangan selalu…"

PP(4)/KMB/Tergesa-gesa/TekananKerja

"…tekanan beban kerja yang banyak merupakan gangguan kepada saya…"

PP(5)/KMB/Tergesa-gesa/TekananKerja

"…di sekolah memang banyak kerja, kena hadap semua ini, sebab itulah kena selesaikan segera…"

PP(6)/KMB/Tergesa-gesa/TekananKerja

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju PP yang tergesa-gesa memberikan maklum balas disebabkan oleh kerja yang banyak sehingga menjejaskan kualiti maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"…saya memang mengetahui dia mempunyai tugasan yang banyak yang perlu segera diselesaikan, tetapi biarlah buat satu satu…"

PYD(5)/KMB/Tergesa-gesa/TekananKerja

"…kerja dia banyak sangatlah tu, sebab itulah jadi macam itu agaknya…"

PYD(6)/KMB/Tergesa-gesa/TekananKerja

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan ketergesaan memberikan maklum balas prestasi berpotensi meninggalkan impak yang negatif terhadap kualiti maklum balas. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Steelman et al. (2004) dan penekanan oleh Armstrong (2006) iaitu maklum balas prestasi yang diberikan secara tergesa-gesa merupakan tindakan yang boleh mengakibatkan kerugian besar terhadap usaha menambah baik prestasi pekerja. Hal ini kerana maklum balas prestasi yang diberikan dengan cara sedemikian mengakibatkan PYD lebih terdedah melakukan kesalahan atas maklumat yang diberikan oleh PP. Sehubungan itu, perancangan aktiviti memberikan maklum balas prestasi yang sistematik diperlukan bagi mengurangkan berlakunya unsur ketergesaan semasa memberikan maklum balas prestasi.

Dalam hal ini, konsisten dengan dapatan kajian oleh DeNisi dan Caitlin (2018), dapatan kajian ini menjelaskan perlunya PP di SM memastikan hanya maklumat yang berkualiti dikongsikan lebih-lebih lagi apabila perlu menyelesaikan tugasan yang pelbagai pada satu-satu masa serta tertekan untuk menyiapkannya. Hal ini kerana maklum balas prestasi yang diberikan secara tergesa-gesa disebabkan keinginan

melangsaikan tugasan dengan segera pastinya akan diragui unsur ketepatan dan ketelusan. Situasi ini lebih membimbangkan apabila ketergesaan tersebut berpunca daripada sikap suka bertangguh atau amalan tunggu dan lihat (DeNisi & Pritchard, 2006; Fletcher & Williams, 2016). Tindakan seumpama ini juga boleh mengakibatkan berlakunya keciciran maklumat, maklumat tidak difahami, tidak menampakkan nilai profesionalisme dan menggagalkan pencapaian objektif. Inilah sebabnya aktiviti memberikan maklum balas prestasi menurut Edward et al. (2012) serta Fletcher dan Williams (2016) tidak dapat menunggu sehingga setahun untuk disampaikan kepada PYD kerana dalam tempoh tersebut berkemungkinan PP telah terlupa dengan setiap butiran serta sudah terlambat untuk melakukan penjajaran semula.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan ketergesaan memberikan maklum balas prestasi disebabkan oleh tekanan kerja atau tugasan yang banyak menyumbang kepada kemerosotan nilai kualiti maklum balas. Bertepatan dengan penegasan oleh Kluger dan DeNisi (1996) serta Lussier dan Hendon (2017), sekiranya permasalahan sedemikian dibiarkan berlanjutan, situasi ini akan menyumbang kepada peningkatan tahap tekanan, mengurangkan motivasi serta menurunkan produktiviti dan prestasi kerja. Di samping itu, ketergesaan memberikan maklum balas prestasi yang berpunca daripada tekanan kerja juga berpotensi mengakibatkan maklumat prestasi yang diberikan berkurangan dari segi kualitinya sekali gus meningkatkan ketidakpuasan hati di tempat kerja (Muchinsky, 2012).

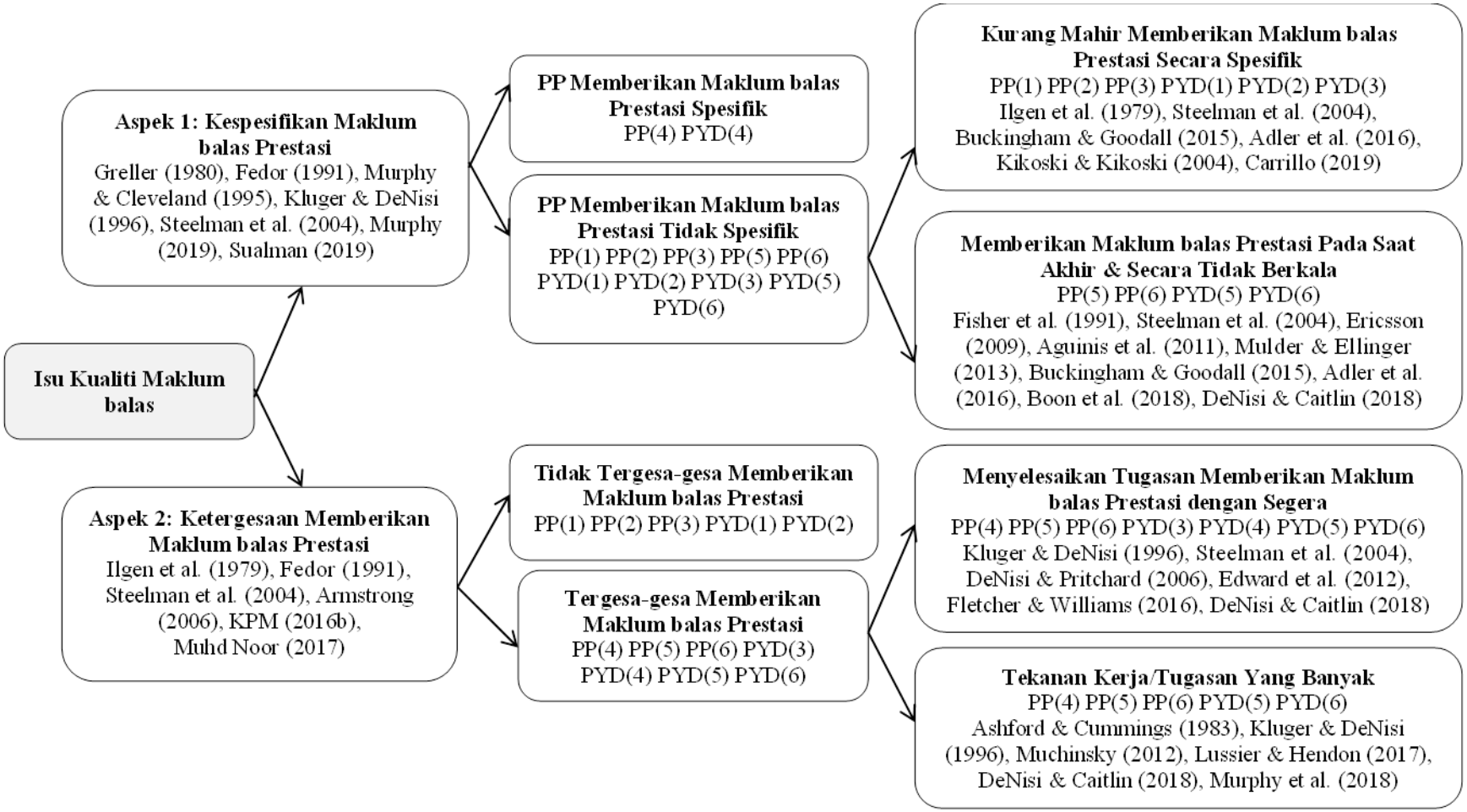
Justeru, seperti dijelaskan dalam dapatan kajian oleh Ashford dan Cummings (1983) serta Murphy et al. (2018), walaupun keinginan untuk menyegerakan sesuatu tugasan merupakan suatu tindakan yang baik, namun dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah, tindakan memberikan maklum balas prestasi secara tergesa-gesa disebabkan kesuntukan masa dan mengejar tarikh akhir akan mengundang

kepada kesan yang tidak baik kerana berlakunya unsur kecuaian dan pengabaian tanggungjawab. Oleh yang demikian, sistem pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi yang lebih terancang, tepat pada masanya adalah sangat diperlukan bagi memastikan prestasi PYD di SM benar-benar dapat ditingkatkan.

Kepentingan supaya PP tidak bertindak secara tergesa-gesa ketika memberikan maklum balas prestasi sehingga menjejaskan kualiti maklum balas adalah konsisten dengan empat peringkat proses maklum balas dalam Model Fedor (Fedor, 1991). Berdasarkan model tersebut, pada peringkat pertama proses maklum balas prestasi PP mesti bersedia dengan maklumat yang tepat bagi memastikan PYD dapat memadankan maklum balas yang diberikan dengan tingkah laku yang dimaksudkan oleh PP. Seterusnya, pada peringkat kedua iaitu fasa penerimaan rangsangan maklum balas sebagai pernyataan yang benar tentang tingkah laku prestasi sebenar, PP juga perlu bersedia dalam merancang tindakan bersesuaian bagi membolehkan rangsangan maklum balas diterima dengan baik oleh PYD. Pada peringkat ketiga iaitu fasa keinginan bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas, PP perlu bersedia sepenuhnya dengan maklumat yang mencukupi tentang kemajuan prestasi PYD supaya tindakan pembetulan dapat dilakukan. Peringkat terakhir iaitu fasa tindak balas yang dikehendaki terhadap rangsangan maklum balas memerlukan PP bersedia dengan maklumat secukupnya bagi menyokong maklum balas prestasi yang disampaikan bagi mengelakkan PYD bersikap terlalu mempertahankan diri.

Sejajar dengan perkembangan era modenisasi yang seiring dengan cabaran globalisasi, profesion keguruan di Malaysia juga mengalami transformasi yang drastik (Muhd Noor, 2017). Para guru seharusnya ditingkatkan pengetahuan dan kemahiran dengan maklumat yang berkualiti supaya terus cekal dan bersemangat dalam mendidik dan membimbing generasi masa depan negara. Justeru, PP di SM perlu sentiasa bersedia

memberikan maklum balas yang berkualiti untuk meningkatkan kecekapan dan komitmen bagi melahirkan PYD yang berprestasi tinggi serta mendokong aspirasi ke arah pendidikan yang berkualiti tinggi (KPM, 2016b). Oleh yang demikian, maklumat yang berkualiti sangat diperlukan bagi memastikan harapan tersebut dapat direalisasikan. Sebagai kesimpulannya, berdasarkan semua analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu kualiti maklum balas merupakan isu yang serius dan memerlukan perhatian yang sewajarnya. Rajah 5.2 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu kualiti maklum balas.



Rajah 5.2: Isu Kualiti Maklum balas

5.4.3 Isu Penyampaian Maklum balas

Penyampaian maklum balas merujuk kepada penyampaian maklum balas prestasi yang suportif, mengambil kira perasaan, berhemah, layanan yang baik serta berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu penyampaian maklum balas iaitu keupayaan penyampaian maklum balas prestasi secara berkesan dan keperluan mengambil kira perasaan orang lain.

5.4.3.1 Keupayaan Penyampaian Maklum balas Prestasi Secara Berkesan

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP berasa runsing terhadap keupayaan mereka menyampaikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, mereka kurang berupaya menyampaikan maklum balas prestasi selain ada juga yang terpaksa berpura-pura mahir. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...saya masih tercari-cari teknik yang boleh membantu saya menyampaikan maklumat prestasi guru dengan berkesan..."*
>
> *PP(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"...saya sebenarnya tidak berapa yakin untuk menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD..."*
>
> *PP(2)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"...kadangkalanya kita terpaksa berpura-pura pandai menyampaikanya, hakikatnya saya sendiri yang mengetahuinya..."*
>
> *PP(3)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"...ketika memberikan maklumat prestasi, saya selalu merasakan mesej yang disampaikan tidak begitu difahami oleh PYD..."*
>
> *PP(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"...semua PP mungkin boleh menyampaikan maklum balas prestasi, tapi masalahnya ialah adakah cara penyampaian kita itu berkesan..."*
>
> *PP(5)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"...saya perlukan latihan yang boleh bantu saya menyampaikan maklum balas prestasi dengan baik..."*
>
> *PP(6)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

Berdasarkan pandangan PYD, mereka juga bersetuju terdapat PP yang kurang berupaya menyampaikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, tindakan yang ditunjukkan oleh PP seperti kelihatan gelisah, gemuruh, terlalu fokus membaca instrumen penilaian dan memberikan maklum balas prestasi secara umum merupakan petunjuk yang jelas kepada kurangnya keupayaan PP menyampaikan maklum balas prestasi dengan berkesan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"…tak susah kalau kita nak tahu sama ada seseorang PP itu berupaya atau tidak menyampaikan maklum balas prestasi, janganlah nampak sangat gemuruh sampai PYD menyedarinya…"*
>
> *PYD(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"…setiap kali menyampaikan maklumat prestasi, PP kelihatan gelisah dan agak kelam kabut, saya sendiripun tercari-cari apa punca kepada berlakunya masalah ni…"*
>
> *PYD(2)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"…PP yang bagus pada saya adalah seorang yang mampu menyampaikan maklum balas prestasi dengan meyakinkan, sepatutnya saya yang perlu bimbang, bukannya dia…"*
>
> *PYD(3)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"…PP patutnya menyampaikannya dengan baik dan bukan membaca instrumen penilaian sehingga ke akhir…"*
>
> *PYD(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"…menyampaikan maklum balas prestasi bukan sekadar menyampaikan semata-mata, yang perlu ialah maklumat yang disampaikan itu mestilah tepat, dapat difahami supaya PYD tahu aspek yang perlu diperbaiki…"*
>
> *PYD(5)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

> *"…ada beza di antara PP yang mahir dengan yang tidak mahir bila sampaikan maklumat, saya boleh lihat PP saya masih perlu meningkatkan keupayaan dalam hal ini…"*
>
> *PYD(6)/PMB/KeupayaanPenyampaian*

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan berlakunya ketidakupayaan PP menyampaikan maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan kurangnya perbincangan di peringkat pengurusan sekolah berkaitan permasalahan yang dihadapi oleh PP terutamanya dalam hal berkaitan kemahiran asas sebagai PP termasuklah

kemahiran penyampaian maklum balas yang berkesan. Menurut peserta, pihak pengurusan beranggapan PP yang dilantik telah berkemahiran menjadi PP yang diperoleh melalui pengalaman bekerja terdahulu dan boleh belajar secara kendiri. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...saya akui saya masih kurang dari sudut ilmu mengurus sekolah, dan inilah yang membimbangkan saya..."*
>
> *PP(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

> *"...maklum balas prestasi yang saya sampaikan kebanyakannya berdasarkan pengalaman-pengalaman masa lalu, kemahiran asas saya sebagai PP masih sangat kurang..."*
>
> *PP(3)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

> *"...topik berkaitan kemahiran asas sebagai PP tidak pernah dibangkitkan semasa mesyuarat dengan pihak pengurusan, saya rasa isu ketidakupayaan menyampaikan maklum balas prestasi yang berkesan bukan dihadapi oleh saya seorang saja..."*
>
> *PP(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

> *"...pihak pengurusan beranggapan PP sudah mahir menyampaikan maklum balas prestasi sedangkan hakikatnya bukanlah begitu..."*
>
> *PP(5)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

Berdasarkan pandangan PYD, mereka juga melihat isu ini sebagai suatu perkara yang penting. Menurut peserta, walaupun PP mempunyai idea dan maklumat berkaitan prestasi kerja, sekiranya tidak disampaikan secara berkesan ini pastinya menyebabkan gangguan terhadap keberkesanan maklum balas prestasi. Justeru, pasukan pengurusan sekolah dicadangkan menginisiatifkan usaha bagi membincangkan permasalahan dan mengambil tindakan sewajarnya terutama masalah berkaitan kemahiran asas yang perlu dimiliki oleh setiap PP. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...PP saya perlu dibantu agar dia dapat perbaiki aspek penyampaiannya, ini penting kerana dia sangat berpotensi..."*
>
> *PYD(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

> *"...saya rasa pihak pengurusan perlu duduk semeja, mengenal pasti masalah-masalah PP supaya mereka dapat berfungsi dengan baik..."*
>
> *PYD(3)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan*

"...takkanlah dalam ramai-ramai mereka yang dilantik sebagai PP tak boleh membantu rakan sejawat mereka yang ada masalah bila menyampaikan maklum balas ni, pengetua sendiripun boleh bantu rasanya..."

PYD(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan

"...sekiranya saya dilantik sebagai PP, saya mahu pihak pentadbir dapat membantu saya supaya saya lebih berupaya menyampaikan maklum balas prestasi..."

PYD(5)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Perbincangan

Punca kedua kepada berlakunya ketidakupayaan menyampaikan maklum balas prestasi secara berkesan disebabkan oleh kurangnya latihan yang mengkhusus kepada kemahiran penyampaian maklum balas. Menurut peserta, mereka memerlukan latihan dan bengkel yang mengkhusus kepada penyampaian maklum balas bagi meningkatkan kemahiran dalam aspek tersebut. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...satu latihan dalaman atau bengkel yang berfokus kepada kemahiran menyampaikan maklum balas prestasi patutnya diadakan terlebih dahulu dan dari masa ke masa sebelum seseorang dilantik sebagai PP..."

PP(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...PP sepatutnya diberikan latihan dahulu sebelum dan semasa menjadi PP tentang cara menyampaikan maklum balas, sepanjang pengetahuan saya, latihan seperti ini tidak pernah diadakan lagi..."

PP(2)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...tahun ini tahun keempat saya dilantik sebagai PP, sepanjang yang saya tahu, belum pernah ada kursus seperti kemahiran asas sebagai PP..."

PP(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...mungkin ini masanya dibuat bengkel khusus kepada PP berkaitan kaedah penyampaian maklum balas yang efektif..."

PP(6)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

Dalam kalangan PYD, peserta juga menekankan keperluan untuk diadakan latihan atau bengkel bagi menambah baik keupayaan penyampaian maklum balas dalam kalangan PP. Berikut ialah pandangan lima orang peserta.

"...PP jangan suka berada dalam zon selesa, mereka perlu dibantu, pihak pengurusan sekolah boleh mengikhtiarkan program khas untuk mereka baiki aspek penyampaian..."

PYD(1)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...saya harap pengurusan dapat mengadakan latihan agar PP lebih bagus menyampaikan maklum balas prestasi dengan berkesan..."

PYD(2)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...saya berpandangan, sama ada PP tersebut lama atau baharu, mereka masih perlu didedahkan dengan teknik penyampaian maklum balas prestasi yang bersesuaian..."

PYD(4)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...tak perlu kos yang besarpun jika ingin membantu tingkatkan keupayaan penyampaian PP, di sekolah ini ada penceramah yang selalu dijemput oleh pihak JPN dan PPD, untuk berkongsi bagaimana berkomunikasi berkesan, boleh gunakan kepakaran tu..."

PYD(5)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

"...PP wajib diberikan kursus cara penyampaian yang berkesan supaya mereka lebih bagus..."

PYD(6)/PMB/KeupayaanPenyampaian/Latihan

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan isu berkaitan ketidakupayaan penyampaian maklum balas prestasi sememangnya memberikan kesan kepada PP dan PYD. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian Ashford dan Cummings (1983) serta Steelman et al. (2004) iaitu pentingnya keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi bagi membolehkan PYD mengetahui prestasi sebenar yang perlu ditambah baik. Dalam konteks kajian ini, memang diketahui tugas sebagai PP di sekolah merupakan suatu tugas yang rumit. Sehubungan itu, pihak pengurusan sekolah seharusnya melihat keupayaan PP semasa menyampaikan maklum balas sebagai perkara yang perlu diberikan perhatian serius. Hal ini kerana sekiranya PP tidak berupaya menyampaikan maklum balas dengan baik, mesej yang hendak disampaikan pastinya tidak kesampaian.

Berikutan itu, konsisten dengan dapatan kajian oleh Meyer dan Smith (2000) serta Frank dan Mridula (2018), dapatan daripada kajian ini menjelaskan bahawa PP pastinya berdepan dengan ketidakselesaan kerana terpaksa menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD yang mempunyai pelbagai tingkah laku dan pandangan. Justeru, pihak pengurusan sekolah perlu menggerakkan inisiatif bagi membincangkan permasalahan ini

secara serius. Mereka juga perlu merancang dan melaksanakan pelan intervensi yang bersesuaian untuk mengatasi permasalahan yang berlaku khususnya berkaitan dengan kemahiran asas seperti penyampaian maklum balas yang berkesan.

Sehubungan itu, dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya keperluan yang tinggi kepada latihan yang berfokus untuk meningkatkan keupayaan PP menyampaikan maklum balas di sekolah. Selari dengan penekanan oleh erti Fedor et al. (1989) serta Ray dan Singh (2018), sekiranya latihan yang diberikan tidak berfokus kepada masalah yang spesifik, situasi seperti ini berpotensi menyebabkan keperluan sebenar PYD tidak dapat dipenuhi. Natijahnya, dalam amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, perancangan yang berfokus perlu dilaksanakan bagi memastikan keupayaan penyampaian maklum balas dalam kalangan PP ditambah baik.

Dapatan daripada kajian ini turut menjelaskan bahawa setiap organisasi seharusnya mengelakkan persepsi iaitu PP telah memiliki kemahiran yang diperlukan sedangkan hakikatnya tidak semestinya begitu. Menyentuh tentang hal ini, dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Jawahar (2010) serta DeNisi dan Murphy (2017) iaitu kemahiran dan keupayaan PP perlu diperkukuh agar mereka benar-benar berkemahiran menyampaikan maklum balas prestasi. Pandangan yang sama juga ditegaskan oleh Kluger dan DeNisi (1996) serta Mone dan London (2017) iaitu keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi diperlukan bagi membantu PP mengurangkan ketidakpuasan hati, sindrom penafian dan mempertahankan diri dalam kalangan PYD. Oleh itu, organisasi seperti sekolah perlu komited meningkatkan keyakinan dan kredibiliti PP menyampaikan maklum balas prestasi. Dengan memiliki keupayaan penyampaian maklum balas yang baik, maklumat yang disampaikan dapat difahami dengan jelas serta mudah untuk diambil tindakan.

Isu ketidakupayaan PP menyampaikan maklum balas menurut Ilgen et al. (1981) dan Whitmore (2017) kerap berlaku dan sekiranya dibiarkan hal ini boleh menggagalkan tujuan sebenar pelaksanaan penilaian prestasi. Justeru, memang terdapat keperluan agar pihak sekolah menggiatkan usaha yang berfokuskan kepada tindakan mengatasi permasalahan berkaitan kemahiran yang dihadapi oleh PP sangat diperlukan. Usaha sedemikian membolehkan PP menyampaikan maklum balas prestasi dengan berkesan dalam membimbing PYD supaya lebih reflektif mengenai diri serta perancangan masa depan untuk meningkatkan prestasi secara konsisten.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, tugasan berkaitan pengurusan sumber manusia semakin mencabar. Oleh itu, PP perlu dibekalkan dengan kemahiran keupayaan menyampaikan maklum balas bagi memantapkan persediaan mereka untuk berdepan dengan PYD abad ke-21 yang semakin bijak dan terdedah dengan pelbagai jenis maklumat. Dengan memiliki kemahiran tersebut, PP dapat mengembangkan kemahiran, meningkatkan pengetahuan serta memotivasikan PYD supaya mempraktikkan prestasi kerja yang berprestasi tinggi (Aguinis et al., 2012; Lee, 2020).

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan prinsip dalam Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979) yang menekankan aspek tindak balas terhadap rangsangan maklum balas, keupayaan PP menyampaikan maklum balas prestasi secara berkesan sangat diperlukan. Keupayaan tersebut membolehkan mesej yang disampaikan menghasilkan tindak balas yang dikehendaki seterusnya merangsang PYD bertindak balas secara positif, membuka kepada perbincangan yang terbuka, memupuk perkembangan profesional dan meningkatkan penglibatan. Sehubungan itu, dalam persekitaran budaya kerja di SM, PP yang dilantik seharusnya dilengkapkan dengan pelbagai kemahiran asas termasuklah kemahiran komunikasi berkesan bagi membolehkan mereka membimbing PYD secara

efektif berdasarkan kompetensi dan prestasi. Keupayaan komunikasi berkesan juga memudahkan PP dan PYD secara bersama-sama mengubah suai strategi kerja untuk meningkatkan prestasi kerja (KPM, 2016a).

5.4.3.2 Keperluan Mengambil Kira Perasaan Orang Lain

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP berasa tertekan kerana perlu mengambil kira perasaan PYD apabila menyampaikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, mereka terpaksa menapis maklumat yang ingin disampaikan sehingga menyebabkan makna dan tujuan sebenar maklum balas prestasi tidak tercapai. PP juga berasa gusar kerana perlu mengambil kira perasaan PYD bagi mengelakkan perasaan PYD dikecewakan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...suatu yang sukar pada saya ialah menjaga perasaan guru-guru apabila menyampaikan maklum balas prestasi mereka..."*
>
> *PP(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...saya cuba mengambil kira perasaan PYD, dan oleh sebab terlalu ingin menjaga perasaan, maklum balas terpaksa kita tapis sehingga adakalanya maklumat tidak sampai..."*
>
> *PP(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...sebagai PP, perlulah kita jaga perasaan para guru ketika menyampaikan maklum balas prestasi, inilah cabaran yang saya hadapi kenapa saya mungkin kurang berjaya..."*
>
> *PP(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...memang saya selalu memastikan perasaan PYD diambil kira apabila menyampaikan maklum balas prestasi, sehinggakan kadang kalanya saya sendiri yang beremosi dan kehabisan ayat..."*
>
> *PP(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...tak senang duduk bila tiba masa untuk menyampaikan maklum balas prestasi, pelbagai ragam ditemui, dilema saya bagi memastikan perasaan mereka tidak terganggu bila mendengar pandangan saya..."*
>
> *PP(5)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...bukan semua orang suka kita apabila kita cakap tentang prestasi kerja, sehingga sekarang, masih mencari jalan bagaimana nak menyampaikan maklum balas supaya tak melukakan perasaan PYD..."*
>
> *PP(6)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

Dalam kalangan PYD, peserta menyatakan terdapat PP menyampaikan prestasi kerja secara terbuka di depan khalayak ramai contohnya semasa sesi taklimat atau mesyuarat, menyampaikan secara membanding beza dan menggunakan perkataan yang kurang sesuai. Tindakan sedemikian menjelaskan terdapatnya kalangan PP yang kurang mengambil kira perasaan PYD. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...perasaan guru-guru sepatutnya diberikan pertimbangan sewajarnya, bagi saya, tidak sepatutnya maklum balas prestasi dimaklumkan oleh PP semasa taklimat di bilik mesyuarat dan di depan guru lain..."*
>
> *PYD(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...saya kurang gemar jika prestasi saya dibanding beza dengan ahli panitia yang lain, saya adalah saya dan mereka adalah mereka, saya lebih suka kalau PP menyampaikan maklumat yang fokus tentang prestasi saya sahaja tanpa dibanding beza..."*
>
> *PYD(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...tahun ini tahun ke-12 saya mengajar di kelas peperiksaan, keputusan subjek yang diajar adakalanya meningkat dan adakalanya menurun, pada saya, tak adil jika prestasi kerja saya hanya dikaitkan dengan keputusan subjek tanpa mengambil kira pelbagai faktor lain, dan ada kalanya menyebabkan saya terlintas mengajar di kelas yang tiada peperiksaan awam..."*
>
> *PYD(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...saya lebih menghormati PP yang boleh menggunakan ayat dan pemilihan perkataan yang lebih berbentuk menang-menang, apabila menyampaikan ulasan prestasi, dan janganlah terlalu autokratik..."*
>
> *PYD(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...dia perlu panggil seorang demi seorang, dahlah bercakap dengan suara yang kuat dan paling penting jangan suka buat perbandingan dengan orang lain..."*
>
> *PYD(5)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

> *"...mungkin lebih bagus jika PP mendengar dulu penjelasan saya, jangan dengar daripada orang lain, barulah senang nak fahami perasaan orang lain..."*
>
> *PYD(6)/PMB/AmbilkiraPerasaan*

Berdasarkan analisis, berikut ialah tiga punca yang menyebabkan keperluan mengambil kira perasaan ketika menyampaikan maklum balas prestasi. Punca pertama

adalah untuk mengelakkan berlakunya konflik. Menurut peserta dalam kalangan PP, perasaan PYD perlu dijaga bagi mengelakkan berlakunya konflik yang boleh menimbulkan suasana tegang, perselisihan pendapat dan pertelingkahan. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...menjaga perasaan guru-guru apabila menyampaikan maklum balas tentang prestasi mereka, ini adalah penting bagi mengelakkan konflik..."*
>
> *PP(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

> *"...saya tidak suka wujudnya suasana tegang di antara saya dan PYD, sukar untuk mengatasi masalah macam ini nanti..."*
>
> *PP(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

> *"...saya pernah tidak bertegur sapa dengan beberapa orang PYD disebabkan kerana memberitahu prestasi sebenar..."*
>
> *PP(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

> *"...pertelingkahan dengan guru adalah perkara yang paling saya tidak sukai, jadi, perlu dielakkan selagi boleh..."*
>
> *PP(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

Namun begitu, menurut peserta dalam kalangan PYD, situasi PP yang tertekan kerana perlu mengambil kira perasaan bagi mengelakkan konflik merupakan perkara yang kurang dipersetujui. Menurut peserta, konflik boleh diminimumkan sekiranya PP menyampaikan maklum balas prestasi dengan jujur, bersopan dan disertai dengan niat ikhlas untuk membantu. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...saya lebih suka sekiranya PP berterus-terang bila menyampaikan maklum balas prestasi saya, dengan berterus-terang tak semestinya kita tak dapat jaga perasaan orang lain..."*
>
> *PYD(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

> *"...mana mungkin kita boleh menjaga perasaan semua, alasan untuk elakkan konflik bukan alasan yang baik, kalau terlalu menjaga perasaan PYD, bagaimana dengan perasaan pelajar yang tidak mendapat yang terbaik daripada guru..."*
>
> *PYD(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik*

"...konflik boleh dikurangkan jika PP ikhlas memberikan teguran, seharusnya PP tidak perlu bimbang wujudnya konflik kalau teguran disampaikan secara bijaksana..."

PYD(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik

"...cakap dengan jujur, orang akan memahaminya, tak perlu cakap belit-belit..."

PYD(5)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Konflik

Seterusnya, punca kedua kepada berlakunya tekanan mengambil kira perasaan apabila menyampaikan maklum balas prestasi disebabkan untuk mengekalkan hubungan silaturahim di antara PP dan PYD. Menurut peserta dalam kalangan PP, hubungan baik di antara PP dan PYD adalah sangat penting dan perlu dikekalkan bagi memastikan tugasan dilaksanakan dengan berkesan. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

"...hubungan baik dan persaudaraan itu adalah penting, ini perlu diberikan tumpuan pada saya..."

PP(5)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

"...kita masing-masing sebenarnya hendak melaksanakan kerja, saya lebih mementingkan hubungan baik di antara saya dan guru-guru..."

PP(6)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

Menurut peserta dalam kalangan PYD, tindakan memahami perasaan dan mengekalkan hubungan silaturrahim merupakan perkara asas yang sepatutnya berlaku dalam mana-mana organisasi. Justeru, mereka kurang bersetuju dengan tindakan sesetengah PP yang tidak menyampaikan maklum balas prestasi secara berterus-terang semata-mata beralasankan untuk mengekalkan hubungan silaturrahim. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...hubungan kerja dan persahabatan takkan terputus kalau PP berusaha dengan lebih baik menyampaikan maklum balas prestasi yang jujur, berhemah..."

PYD(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

"...persaudaraan jadi lebih erat jika PP benar-benar faham bagaimana menyampaikan maklum balas prestasi, sudah tiba masanya PP jangan gemar buat anggapan yang guru suka sangat cari gaduh..."

PYD(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

"...mengekalkan hubungan baik adalah aspek asas dalam organisasi terutamanya di sekolah, takkanlah maklumat yang disampaikan dengan baik, bersopan terus boleh memutuskan hubungan baik macam itu saja..."

PYD(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

"...memanglah perlu jaga silaturahim sesama guru, tapi bila bab kerja, PP harus menyampaikannya secara bijakasana..."

PYD(6)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Silaturahim

Punca yang ketiga disebabkan oleh faktor kekananan. Faktor kekananan disinonimkan dengan jumlah tahun pengalaman mengajar dan gred jawatan. Menurut peserta dalam kalangan PP, mereka mengalami perasaan rendah diri *(inferiority complex)* apabila menyampaikan maklum balas prestasi kepada PYD yang dilihat lebih berpengalaman atau bergred jawatan lebih tinggi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...memang sukar untuk menyampaikan maklum balas prestasi kerja PYD lebih-lebih lagi jika gred mereka lebih tinggi daripada kita..."

PP(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan

"...guru yang saya nilai lebih berpengalaman mengajar berbanding saya sendiri, ilmu mereka lebih banyak, dan mungkin ini menyebabkan saya perlu ambil kira perasaan mereka..."

PP(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan

"...walaupun gred jawatan saya lebih tinggi daripada PYD, kebanyakan PYD seliaan saya mempunyai pengalaman mengajar yang jauh lebih lama..."

PP(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan

Namun begitu, menurut peserta dalam kalangan PYD, faktor kekananan sepatutnya tidak mengganggu fokus PP apabila menyampaikan maklum balas prestasi. Secara profesionalnya, PP mengetahui kewujudan situasi sedemikian dan perlu melaksanakannya dengan cara terbaik. PP juga menyedari setiap guru sama ada yang telah lama atau baharu berkhidmat pastinya mempunyai kekurangan dan kekuatan. Selain itu, aspek kekananan ini sepatutnya dimanfaatkan oleh PP bagi menambah baik prestasi PYD dan bukannya

dijadikan sebagai alasan untuk tidak dapat menyampaikan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan lima orang peserta.

> *"...mereka telah diberikan tanggungjawab, jadi mereka perlu melakukannya dengan terbaik, tanpa mengira gred siapa yang lebih tinggi..."*
>
> *PYD(1)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan*

> *"...setiap guru sama ada yang telah lama berkhidmat atau mereka yang baru berkhidmat, pasti ada kekurangan dan kelemahan masing-masing, jadi, PP tak perlu bimbang tentang situasi tu..."*
>
> *PYD(2)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan*

> *"...walaupun saya telah lama mengajar, saya masih ada kelemahan terutamanya bagaimana nak mengintegrasikan gajet-gajet baru semasa mengajar, pada fikiran saya, seniority dah tak relevan untuk dijadikan isu..."*
>
> *PYD(3)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan*

> *"...saya memang suka berkongsi pengalaman dan mendengar pandangan atau pengalaman orang lain, jadi PP sepatutnya tidak perlulah bimbang menyampaikan maklum balas prestasi saya, disebabkan oleh faktor lamanya pengalaman mengajar dan gred jawatan saya..."*
>
> *PYD(4)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan*

> *"...seniority seseorang bukan untuk ditakuti, ramai saja guru senior yang tak berlagak dan boleh menerima pandangan orang lain..."*
>
> *PYD(6)/PMB/AmbilkiraPerasaan/Kekananan*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan tekanan kerana perlu mengambil kira perasaan PYD semasa menyampaikan maklum balas prestasi mendatangkan kesan negatif kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Fedor et al. (1989) dan Steelman et al. (2004) iaitu usaha menyampaikan maklum balas prestasi adalah suatu tugas yang sukar kerana melibatkan isu emosi dan perasaan sekiranya tidak disampaikan dengan baik. Dalam hal ini, menurut Bernardin dan Beatty (1984) serta Aguinis et al. (2012), maklum balas prestasi yang tidak disampaikan secara berkesan boleh mengakibatkan PYD menjadi tertekan dan situasi sedemikian hendaklah dielakkan. Seperti penegasan oleh Caruth dan John (2008) serta Armstrong dan Taylor (2020), sebarang salah faham yang berlaku

disebabkan oleh penyampaian maklum balas yang tidak berkesan perlu dicari jalan penyelesaiannya agar konflik yang berlaku tidak berlarutan sehingga menjejaskan prestasi dan hubungan baik di antara PP dan PYD.

Menyentuh tentang isu yang sama, dapatan kajian ini telah memperkukuh dapatan kajian oleh Bordia et al. (2004) dan Murphy (2019) iaitu konflik boleh bermula pada bila-bila masa dan di mana-mana sahaja apabila individu tidak bersedia menerima pendekatan jalan tengah sehingga mengakibatkan berlakunya perbalahan lisan, ketegangan dan juga merosakkan hubungan baik. Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, sekiranya sesuatu maklum balas prestasi terpaksa ditapis semata-mata ingin menjaga perasaan dan mengelakkan konflik, tindakan sedemikian akan menyebabkan inti pati utama mesej menjadi tidak jelas dan kabur yang akhirnya menyebabkan PYD tidak dapat mengetahui status semasa prestasi kerja dengan tepat.

Oleh yang demikian, konsisten dengan dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Ashford dan Cummings (1983) serta Conrad (2014), bagi membolehkan perasaan PYD diambil kira, perkara paling asas yang perlu diketahui ialah PP seharusnya memahami pengawalan emosi merupakan satu keperluan yang amat mustahak. Dalam konteks sekolah, tindakan sedemikian juga perlu difahami oleh setiap PP. Ketika menyampaikan maklum balas, kemahiran mengawal emosi membolehkan PP untuk tidak berlebih-lebihan ketika berbincang adalah diperlukan kerana setiap PYD mempunyai latar belakang dan pendirian yang berbeza. Oleh itu, kawalan emosi yang baik semasa menyampaikan maklum balas membolehkan PP mengawal tutur kata, berfikir sebelum bercakap, mengasah kemahiran mendengar, menyesuaikan diri dengan pandangan orang lain serta menyesuaikan diri dengan PYD.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan usaha mewujudkan persekitaran kerja yang beraura positif memerlukan PP dan PYD supaya sentiasa mengekalkan hubungan baik (Costello, 1994; Corey, 2016). Hal ini sangat penting kerana menurut Daniels dan Daniels (2004) serta Dahling et al. (2015), setiap pekerja pastinya mempunyai kepelbagaian bakat, kemahiran dan pengalaman. Oleh yang demikian, dengan adanya hubungan yang harmoni, situasi seperti ini membolehkan PP menyampaikan maklum balas prestasi secara lebih berkesan bagi membantu PYD memanfaatkan kemampuan terbaik mereka (Culp, 2017). Justeru, keperluan mengambil kira perasaan PYD di sekolah semasa menyampaikan maklum balas prestasi merupakan suatu tindakan yang baik, namun begitu selari dengan penegasan oleh Ilgen et al. (1981) serta Snell et al. (2016), tindakan tersebut tidak sepatutnya terlalu mempengaruhi PP sehingga menyebabkan maklumat yang ingin disampaikan tidak dapat difahami dan perubahan yang diharapkan tidak berlaku.

Menyentuh tentang isu kekananan (*seniority*), Cleveland et al. (1980) dan Bright (2014) mengaitkan kekananan dengan jangka masa perkhidmatan seseorang individu dengan status atau pangkat yang lebih tinggi. Manakala menurut Chandrasekar (2011) serta Buckingham dan Goodall (2015), kekananan adalah mustahak kepada sistem pengoperasian pekerjaan kerana hubung kaitnya dengan kepakaran, ilmu, dan pengalaman. Oleh itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM. penyampaian maklum balas kepada guru-guru yang berpengalaman memerlukan PP membina hubungan yang positif dan kreatif. Dengan bertindak sedemikian, PP dapat mengembangkan budaya serta persekitaran tempat kerja yang mengintegrasikan kepelbagaian pengalaman yang berorientasikan kepada komitmen untuk saling membimbing dan berkongsi pengalaman.

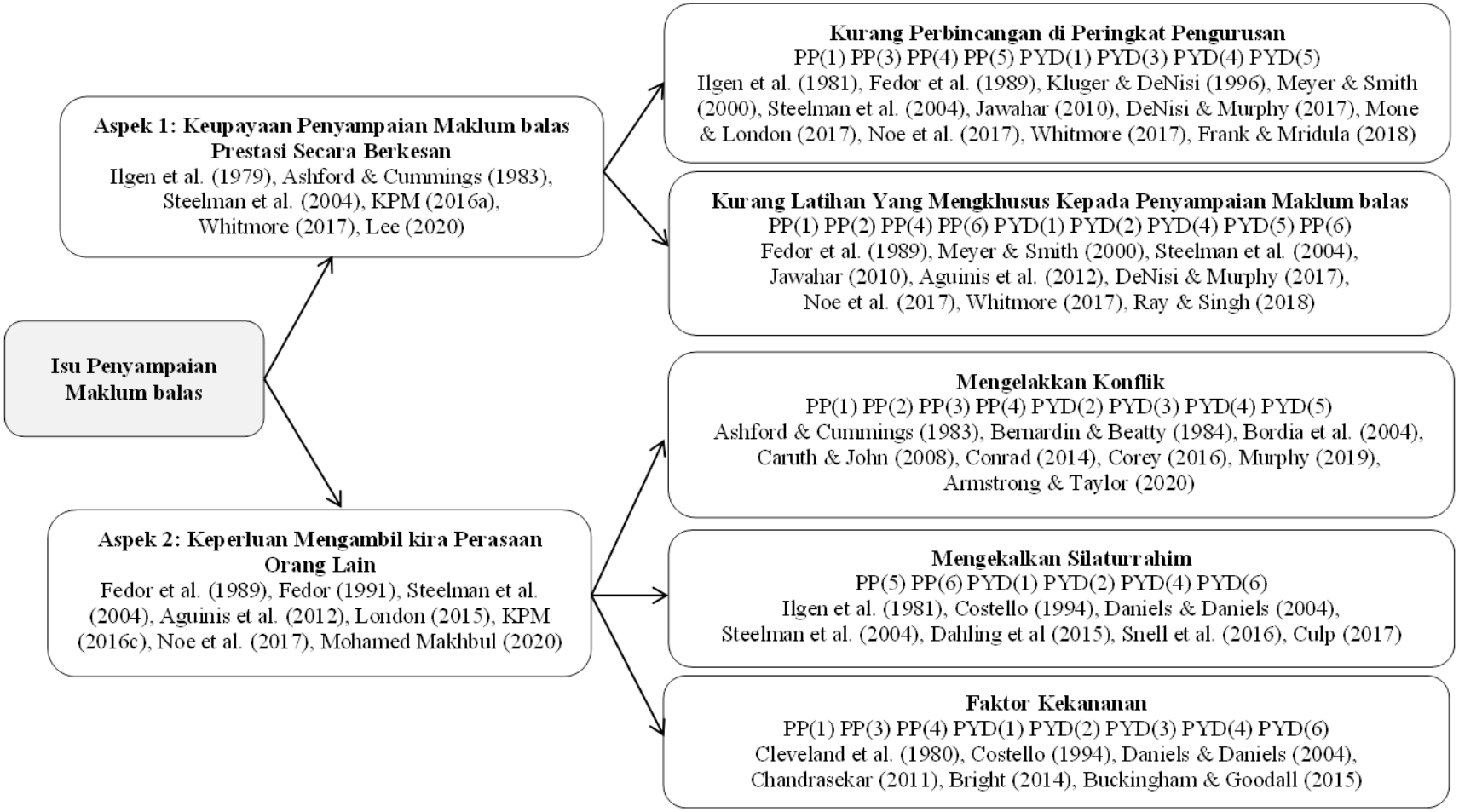
Dengan mengaplikasikan prinsip dalam Model Fedor (Fedor, 1991), sememangnya menjadi tanggungjawab PP menyampaikan setiap mesej secara konkrit supaya PYD

memperoleh maklumat yang tepat tentang prestasi kerja mereka. Sekiranya PP menyembunyikan maklumat sebenar disebabkan hanya untuk mengelakkan berlakunya konflik, tindakan sedemikian mengakibatkan PYD gagal menggunakan maklumat tersebut bagi meningkatkan prestasi. Justeru, selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh London (1025) dan Noe et al. (2017), bagi kes PYD berprestasi kerja kurang memuaskan, penyampaian maklum balas secara jelas amat diperlukan kerana sekiranya PP terlalu menjaga perasaan PYD sehingga hilangnya ketegasan bagi menguatkan perubahan tingkah laku maka dibimbangi akan menggagalkan usaha menambah baik prestasi.

Salah satu daripada prinsip asas penilaian yang terkandung dalam Garis Panduan Pelaksanaan PBPPP untuk semua PPP di KPM ialah perlunya penilaian yang adil dan telus berasaskan kepada prestasi, hasil kerja, *output*, *outcome* atau impak yang bersesuaian serta perlakuan yang berkaitan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab (KPM, 2016c). Justeru, walaupun maklum balas prestasi yang disampaikan perlu mengambil kira perasaan PYD, PP sepatutnya tidak perlu berasa tertekan sekiranya terpaksa memberikan maklum balas prestasi yang kurang menyenangkan. Tindakan sedemikian menurut Mohamed Makhbul (2020) adalah penting bagi mengelakkan daripada berlakunya PYD yang tidak menunjukkan prestasi yang baik tetapi masih diberikan penilaian yang cemerlang sekali gus meletakkan mereka dalam zon selesa sehingga menyebabkan gagalnya matlamat pengurusan sumber manusia.

Sebagai kesimpulannya, berdasarkan analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu penyampaian maklum balas didapati memberikan impak terhadap penerimaan dan pandangan tentang kebergunaan maklum balas prestasi. Maklum balas prestasi yang disampaikan secara berkesan didapati memberikan kebaikan kepada kedua-dua pihak (PP

dan PYD). Rajah 5.3 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu penyampaian maklum balas.



Rajah 5.3: Isu Penyampaian Maklum balas

5.4.4 Isu Maklum balas Membina

Maklum balas membina merujuk kepada kekerapan memberikan pujian, maklum balas yang positif, memberitahu prestasi kerja yang baik dan keikhlasan memberikan pujian (Steelman et at., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu maklum balas membina iaitu keyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dan komitmen memberikan maklum balas membina.

5.4.4.1 Keyakinan Terhadap Keberkesanan Maklum balas Membina

Berdasarkan dapatan temu bual, semua peserta dalam kalangan PP didapati kurang meyakini keberkesanan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi PYD. Menurut peserta, walaupun pujian, galakan dan maklum balas positif diberikan, didapati tindakan tersebut masih kurang berkesan untuk memastikan PYD menunjukkan prestasi kerja yang baik secara konsisten. PYD tetap melakukan rutin dan prestasi yang sama sekali gus mengakibatkan kebosanan dalam kalangan PP untuk terus memberikan maklum balas membina. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...pujian memang diberikan kepada PYD, terutama bila mereka melaksanakan tugasan dengan baik, namun keberkesanannya masih pada tahap yang rendah..."*
>
> *PP(1)/MBM/Ketidakyakinan*

> *"...bila PYD menunjukkan prestasi kerja yang baik, maka menjadi tanggung jawab saya memuji dan berikan galakan, tapi kesannya sangat perlahan, kurang effectnya..."*
>
> *PP(2)/MBM/Ketidakyakinan*

> *"...ada saya memastikan guru yang menunjukkan prestasi kerja yang baik diberi galakan, meningkatkan motivasi mereka, tetapi saya tak yakin ini memberikan kesan yang banyak..."*
>
> *PP(3)/MBM/Ketidakyakinan*

> *"...pujian akan diberikan walaupun prestasi kerja yang ditunjukkan PYD hanya pada tahap yang sederhana sahaja..."*
>
> *PP(4)/MBM/Ketidakyakinan*

"...niat sebenar sesuatu pujian diberikan adalah memotivasikan PYD, akan tetapi saya nampak masih kurang berkesan..."

PP(5)/MBM/Ketidakyakinan

"...tindakan memberikan pujian atau galakan kepada PYD yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, walaupun prestasi tersebut taklah seberapa impaknya... "

PP(6)/MBM/Ketidakyakinan

Menurut peserta dalam kalangan PYD, maklum balas membina seperti pujian, pengiktirafan dan galakan diyakini serta diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Justeru, PP seharusnya mengamalkan pemberian pujian dan penghargaan kepada PYD yang menunjukkan prestasi kerja yang baik secara berterusan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...penghargaan memang penting bagi menaikkan semangat bekerja dalam kalangan guru yang telah terbeban banyak dengan pelbagai tugasan..."

PYD(1)/MBM/Ketidakyakinan

"...ucapan penghargaan yang datangnya daripada PP memang diharapkan, ini tak perlu duitpun..."

PYD(2)/MBM/Ketidakyakinan

"...sebagai guru, saya tak harapkan apa-apa balasan yang mahal-mahal, yang penting adanya ucapan penghargaan dan terima kasih, itu sudah cukup..."

PYD(3)/MBM/Ketidakyakinan

"...bukan susah nak ambil hati guru-guru sebenarnya, tunjukkan penghargaan yang ikhlas, berikan ucapan terima kasih, mereka akan lebih bersemangat..."

PYD(4)/MBM/Ketidakyakinan

"...bagi saya maklum balas membina itu adalah penting, PYD berasa diri mereka dihargai, kalau dah kurang sangat rasa penghargaan tersebut, boleh menimbulkan rasa kurang bagus..."

PYD(5)/MBM/Ketidakyakinan

"...lambat laun hati seseorang akan berubah juga jika pujian diberikan itu jujur..."

PYD(6)/MBM/Ketidakyakinan

Berdasarkan analisis, berikut merupakan dua punca menyebabkan berlakunya ketidakyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dalam menambah baik

prestasi. Punca pertama disebabkan oleh kekecewaan PP terhadap sikap PYD. Kekecewaan tersebut sekali gus menjadikan PP agak keberatan memberikan pujian, galakan dan pengiktirafan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"…kerana PYD masih tidak dapat mengekalkan prestasi tersebut secara konsisten…"*
>
> *PP(1)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

> *"…realitinya, ada PYD yang kurang menghiraukannya, ini menyebabkan saya rasa tidak mendatangkan kesan diharapkan…"*
>
> *PP(2)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

> *"…tetapi ada dalam kalangan mereka tak pedulikan usaha macam itu, ini mengurangkan impaknya…"*
>
> *PP(3)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

> *"…cabarannya pada saya ialah kadang-kadang pujian atau galakan hanya dipandang sepi oleh mereka…"*
>
> *PP(4)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

> *"…ini kerana tindakan itu tidak diterjemahkan dalam bentuk tindakan yang berterusan oleh guru…"*
>
> *PP(5)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

> *"…impaknya tak seberapa, peningkatan prestasi PYD adakalanya langsung tak ada… "*
>
> *PP(6)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

Punca kedua disebabkan terdapat dalam kalangan PP yang kurang selesa terhadap maklum balas membina. Mereka beranggapan memberikan teguran adalah lebih berkesan berbanding pujian kerana lebih cepat dan mudah difahami. Selain itu, pemberian pujian dipercayai mengakibatkan berlakunya pengabaian terhadap inti pati sebenar maklum balas prestasi yang ingin disampaikan. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"…dengan jujurnya, saya kurang gemar nak bagi pujian bagai ni, kesannya agak lambat sebenarnya…"*
>
> *PP(2)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

> *"…ada juga PYD yang langsung tak makan saman, telah didekati dengan cara yang baik, tetap tidak berubah, sebab itulah saya kadang-kadang rasa tak ok nak berikan maklum balas macam itu…"*
>
> *PP(3)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

"...saya tidak begitu gemar nak memujuk, memberikan kata-kata perangsang, bukannya saya tak mahu, cumanya saya kurang selesa buat begitu..."
PP(4)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa

"...mungkin PYD lebih cepat berubah sekiranya lebih kerap diberikan teguran berbanding pujian, saya lebih suka cara seperti itu..."
PP(6)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan ketidakyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina menambah baik prestasi kerja PYD memberikan kesan yang kurang sihat kepada amalan memberikan maklum balas prestasi di SM. Dapatan tersebut adalah selari dengan dapatan kajian oleh Kluger dan DeNisi (1996) dan Jawahar (2010) iaitu maklum balas membina diperlukan bagi meningkatkan keyakinan dan komitmen PYD supaya menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang. Hal ini adalah konsisten dengan penekanan oleh Steelman et al. (2004) dan Murphy et al. (2018), maklum balas membina diperlukan bagi memastikan PYD mengetahui sejauhmana pencapaian mereka telah memenuhi keperluan yang ditetapkan oleh organisasi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan perasaan mudah berasa kecewa terhadap sikap PYD sehingga menyebabkan kurangnya keyakinan terhadap kesan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi seharusnya dielakkan. Hal ini kerana menurut Mulder (2013) dan London (2015), jangka masa penerimaan sesuatu pujian diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan merupakan satu proses yang memakan masa dan perlu dipantau dari masa ke masa. Dalam hal ini, menurut DeNisi dan Smith (2014) serta Bracken et al. (2016), PP perlu menerima hakikat bahawa memang terdapat PYD yang tidak menunjukkan perubahan prestasi kerja walaupun telah diberikan galakan ataupun pujian. Oleh yang demikian, dalam konteks kajian ini, PP seharusnya kekal fokus serta tidak mudah berputus asa untuk menggalakkan perkembangan prestasi kerja yang baik, sentiasa

cakna terhadap usaha dan tingkah laku serta memahami bahawa tahap perubahan setiap PYD adalah berbeza dan bukan berlaku dalam sekelip mata.

Di samping itu, dapatan kajian ini memperkukuh dapatan kajian Schneider et al. (2013) serta DeNisi dan Caitlin (2018) iaitu perlunya PP mempergiatkan aktiviti pembangunan sokongan, peningkatan bakat dan kemahiran PYD melalui motivasi berbentuk penghargaan atau pengiktirafan. Justeru, dapatan kajian ini sekali gus menunjukkan pentingnya PP merasionalisasikan ketidakselesaan mereka terhadap aktiviti pemberian pujian. Hal ini kerana menurut Mulder dan Ellinger (2013) serta London (2015), PP seharusnya berasa selesa memberikan maklum balas membina kerana dengan berbuat demikian PYD dapat mengetahui prestasi, matlamat atau aspek penambahbaikan yang perlu diberikan perhatian. Oleh yang demikian, dengan memberikan maklum balas membina yang tepat dengan tingkah laku dan pencapaian yang ditunjukkan, tindakan sedemikian membolehkan PYD mengetahui dengan jelas prestasi serta sumbangan mereka berdasarkan standard yang telah ditetapkan.

Dengan mengaplikasikan Teori Jangkaan (Vroom, 1964) dalam konteks keyakinan PP terhadap keberkesanan maklum balas membina, individu dikatakan lebih bermotivasi melakukan sesuatu tugasan dengan adanya ganjaran selepas melaksanakan tugasan (Vroom, 1964). Sehubungan itu, bagi menyesuaikan ganjaran dengan maklum balas membina, perkara paling asas ialah PP perlu mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap peranan maklum balas membina. Menurut Dessler (2017) dan Murphy et al. (2019), aspek latihan dan pembangunan pekerja merupakan pelan jangka panjang strategik yang harus dilaksanakan oleh setiap pengurus sumber manusia bagi meningkatkan prestasi dan penglibatan pekerja. Oleh itu, tindakan memberikan maklum balas membina merupakan

kaedah yang bermanfaat bagi meningkatkan prestasi PYD yang tidak memerlukan sebarang kos melainkan komitmen masa.

5.4.4.2 Komitmen Memberikan Maklum balas Membina

Berdasarkan analisis, aspek berkaitan komitmen memberikan maklum balas membina hanya diutarakan oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut peserta, terdapat PP yang tidak menunjukkan komitmen memberikan pujian, maklum balas yang positif dan pemberitahuan tentang prestasi kerja yang baik. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...sebagai PP yang profesional, mereka seharusnya komited menyatakan pencapaian yang baik terlebih dahulu, barulah ada kesannya pada PYD..."*
>
> *PYD(2)/MBM/TidakKomited*

> *"...berkaitan pujian, belum ada komitmen yang baik di kalangan PP untuk mempraktikkannya, masih kurang sangat..."*
>
> *PYD(3)/MBM/TidakKomited*

> *"...tak dapat dinafikan yang hal-hal seperti galakan, ucapan tahniah itu adalah penting, namun kalau PP tak komited melaksanakannya, saya percaya kesannya tidak akan dapat dirasai dengan baik..."*
>
> *PYD(4)/MBM/TidakKomited*

> *"...berdasarkan pengamatan saya, PP belum ada komiten yang tinggi untuk bertindak berikan maklum balas membina dengan berkesan..."*
>
> *PYD(6)/MBM/TidakKomited*

Namun, terdapat dua peserta dalam kalangan PYD yang mengutarakan pandangan bahawa PP menunjukkan komitmen yang baik dari segi memberikan maklum balas membina. Berikut ialah pandangan mereka.

> *"...pujian dan galakan membantu saya meningkatkan prestasi, saya dapat tengok PP saya komited dalam hal ni..."*
>
> *PYD(1)/MBM/Komited*

> *"...PP saya okay, sepanjang saya kenal dia, dia bukan jenis yang kedekut untuk ucap terima kasih atau penghargaan pada guru-guru..."*
>
> *PYD(5)/MBM/Komited*

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan PYD mempersoalkan komitmen PP memberikan maklum balas membina. Punca pertama disebabkan PP lebih mengutamakan teguran berbanding pujian sekali gus menyebabkan maklum balas membina yang diberikan selepas itu hilang keberkesanannya kerana lebih kerap mengenengahkan kesilapan PYD. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...pada saya, pujian tiada makna jika PP suka nampak kelemahan saja, satu yang tidak wajar..."*
>
> *PYD(3)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

> *"...saya kecewa kerana ada PP mulakan sesi maklum balas dengan kata-kata berbentuk negatif berbanding positif..."*
>
> *PYD(4)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

> *"...PP suka melihat secara mata lalat sahaja, tidak mahu menyeimbangkan tindakan seseorang dengan sedikit kebaikan..."*
>
> *PYD(6)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

Punca kedua disebabkan PP memberikan maklum balas membina yang tidak spesifik dengan tindakan yang ditunjukkan. Menurut peserta, tindakan seperti ini mengurangkan keberkesanan maklum balas membina yang diberikan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...kalau nak berikan pujian, biarlah tepat dengan apa yang dilakukan sebelum ini, kalau hanya sebut secara umum, saya tak yakin ia ada kesan..."*
>
> *PYD(2)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

> *"...bagusnya PP pastikan pujian, galakan, diberikan dengan tepat, seperti prestasi kerja PYD, kalau pujian hanya general macam itu saja, tak spesifik, orang bawah sukar hendak faham..."*
>
> *PYD(4)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

> *"...apabila memuji seseorang, maknanya kita telah tahu aspek mana yang nak dipuji, penting ni sebab kalau tak jelas, memang akan mengelirukan..."*
>
> *PYD(6)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

Punca ketiga disebabkan terdapatnya PP memberikan maklum balas membina secara bermusim. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...kalau berjumpapun kurang, pujianpun pastinya kurang, memang jarang nak dengar perkara-perkara yang manis daripada PP..."
PYD(2)/MBM/TidakKomited/Bermusim

"...penghargaan, pengiktirafan patutnya diberikan sebaik-baik saja PP mengetahui PYD telah menunjukkan prestasi baik, bukannya ikut musim..."
PYD(3)/MBM/TidakKomited/Bermusim

"...pujian jadi lebih bermakna sekiranya diberikan tepat pada masanya, iaitu masa sesuatu kerja dlaksanakan, bukan ditangguh hingga hujung tahun..."
PYD(6)/MBM/TidakKomited/Bermusim

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa komitmen memberikan maklum balas membina mempunyai kesan langsung terhadap amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Steelman et al. (2004) yang menegaskan komitmen memberikan pujian, galakan dan pengiktirafan yang spesifik serta berterusan menunjukkan PP mengambil berat kemajuan prestasi kerja PYD. Selain itu, dapatan kajian juga konsisten dengan penegasan oleh Mulder (2013) serta Young dan Steelman (2014) yang menekankan komitmen memberikan maklum balas membina merupakan pengiktirafan yang diperlukan oleh golongan PYD untuk berkembang kerana merasakan diri mereka dihargai. Justeru, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, sekiranya PP terlalu berfokus kepada persepsi negatif, mereka akan lebih cenderung untuk bersikap suka menghakimi dan menilai orang lain.

Sehubungan itu, sebagai PP yang telah diberikan kepercayaan oleh pihak sekolah untuk membimbing dan meningkatkan prestasi, PYD sudah semestinya menginginkan PP mempercayai bahawa mereka berupaya untuk berubah. Konsisten dengan penekanan oleh oleh Levy dan Williams (2004) serta London (2015), tindakan PP yang berpersepsi terlalu negatif akan merendahkan motivasi PYD sekali gus menjadikan mereka lebih defensif serta menolak untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik. Oleh yang demikian, PP

seharusnya meningkatkan komitmen untuk memberikan maklum balas membina bagi menggalakkan perubahan serta membentuk hubungan yang positif.

Di samping itu, dapatan kajian ini juga memperkukuh dapatan kajian Van der Rijt et al. (2012) dan penegasan oleh Murphy et al. (2018) iaitu kejayaan di tempat kerja bermula dengan persepsi positif. Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, pujian yang spesifik diperlukan bagi membolehkan PYD memperbaiki prestasi kerja mereka. Tindakan sedemikian juga konsisten dengan penekanan oleh Young dan Steelman (2014) iaitu komitmen menggalakkan pembangunan kemahiran kendiri melalui pemberian maklum balas konstruktif diperlukan untuk meningkatkan kemahiran dan keupayaan sebenar PYD.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Messmer (2004) iaitu komitmen memberikan pujian secara spesifik diyakini berupaya memotivasikan pekerja, memudahkan penyelesaian tugasan yang mencabar, membuka lebih ruang komunikasi serta meningkatkan pembangunan profesionalisme dan penglibatan PYD. Dalam hal ini, menurut Levy dan Williams (2004), komitmen memberikan pujian secara spesifik dengan tindakan memberikan perbezaan yang ketara terhadap hubungan kerana ini menunjukkan niat ikhlas PP membantu meningkatkan prestasi PYD. Hal ini kerana komitmen PP memberikan maklum balas membina secara spesifik dengan prestasi kerja boleh meningkatkan kepercayaan PYD bahawa PP sememangnya ingin membantu.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kekerapan maklum balas membina diyakini memberikan inspirasi yang memotivasikan PYD di samping memupuk kepada persekitaran kerja yang menggalakkan berkembangnya kreativiti dan kolaborasi seperti diutarakan oleh Murphy dan Cleveland (1995). Selain itu, selari dengan penegasan oleh London (2015) dan Kampkotter (2016), kekerapan maklum balas membina membolehkan PP mendengar

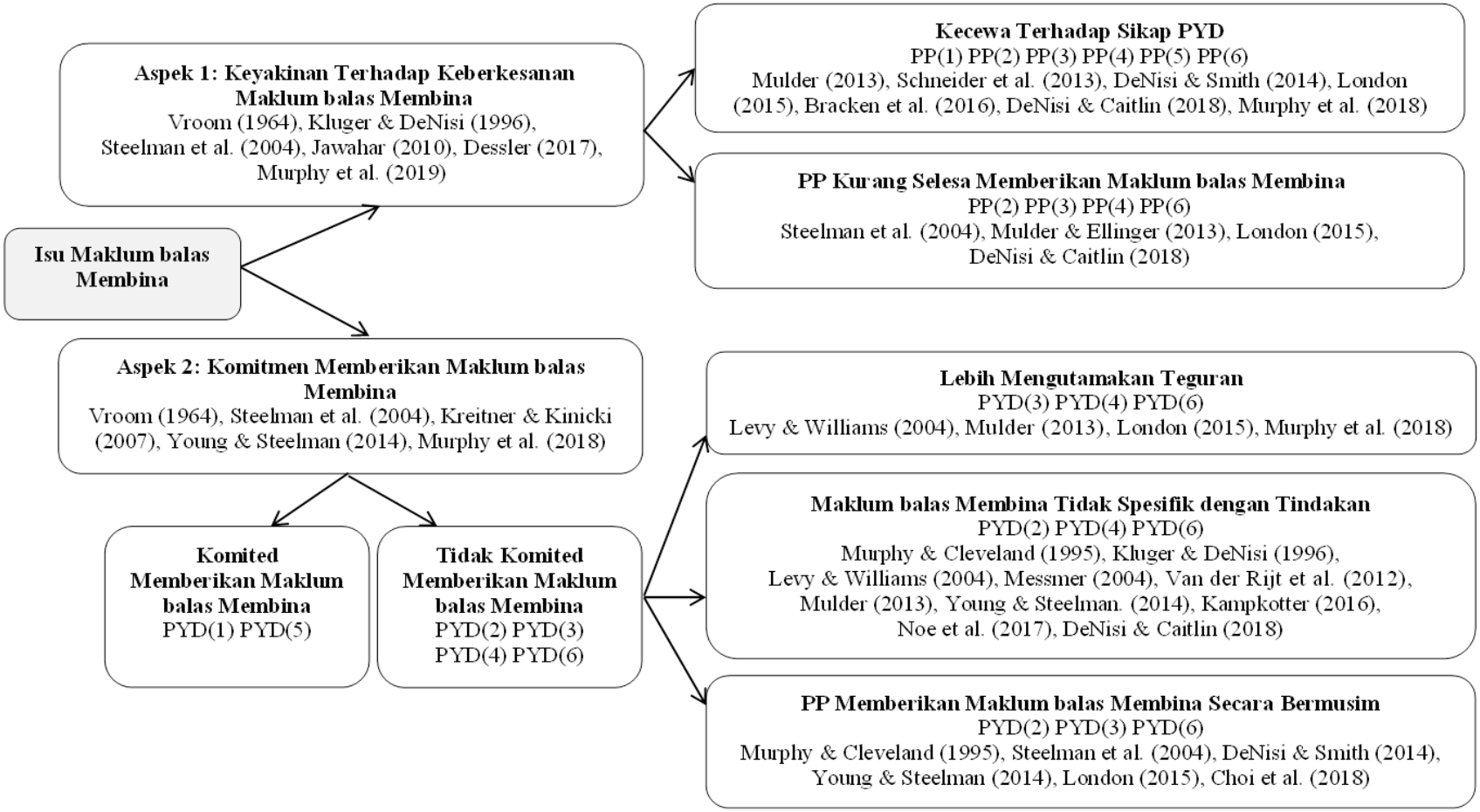
permasalahan PYD seterusnya mengintegrasikan keprihatinan ke dalam perancangan jangka pendek, jangka panjang serta rutin harian bagi membantu PYD. Situasi seperti ini turut memperkukuh dapatan kajian oleh Choi et al. (2018) iaitu membolehkan PP dan PYD bertindak seiring dan komited untuk memastikan setiap tugasan dioperasikan dengan lancar. Komitmen memberikan maklum balas membina merupakan aspek yang penting dalam bidang pengurusan sumber manusia (Kluger & DeNisi, 1996; DeNisi & Smith, 2014). Justeru, atas keperluan tersebut maka menurut Noe et al. (2017), setiap pujian yang diberikan akan memberikan keyakinan kepada PYD untuk mempercayai mereka mempunyai sokongan yang diperlukan untuk berubah.

Di samping itu, menurut DeNisi dan Caitlin (2018), pengiktirafan atau pujian perlu berpadanan dengan tingkah laku yang ditunjukkan. Sehubungan itu, dapatan kajian ini telah mengukuhkan kajian tersebut iaitu pemberian pujian yang tidak kena pada tempatnya boleh menyebabkan nilai pujian tidak lagi menjadi satu perkara yang eksklusif kepada PYD. Oleh itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, sekiranya tanggungjawab dilaksanakan dengan betul, PP seharusnya dapat melihat setiap perkara kecil yang dilakukan oleh PYD yang menyedarkan PP bahawa pemberian pujian secara berkala akan membina budaya yang menghasilkan peneguhan positif yang mendorong PYD terus berkembang dan mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Salah satu daripada andaian dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964) ialah individu membuat keputusan untuk bertingkah laku berdasarkan persepsi sejauh mana tingkah laku tersebut bermakna dengan hasil yang diinginkan (Kreitner & Kinicki, 2007). Oleh itu, dengan mengaplikasikan andaian tersebut dalam konteks kajian ini, komitmen PP memberikan maklum balas membina diperlukan bagi meningkatkan komitmen dan semangat PYD. Setiap tugasan yang dilakukan semestinya memerlukan mereka

mengaplikasikan pelbagai jenis kemahiran dan pengetahuan serta perlu berdepan dengan tekanan emosi serta psikologi yang tinggi. Oleh itu, PP di SM hendaklah memastikan setiap pujian yang diberikan adalah tepat dan berpadanan dengan prestasi kerja yang ditunjukkan.

Sebagai kesimpulannya, berdasarkan analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu berkaitan maklum balas membina mempunyai kesan terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Maklum balas membina diperlukan bagi membolehkan PYD mengetahui pencapaian sesuatu matlamat dan kualiti tingkah laku dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Justeru, keyakinan dan komitmen PP sangat diperlukan bagi memastikan maklum balas membina dimanfaatkan sepenuhnya. Rajah 5.4 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu maklum balas membina.



Rajah 5.4: Isu Maklum balas Membina

5.4.5 Isu Maklum balas Tidak Membina

Maklum balas tidak membina merujuk kepada kekerapan memaklumkan prestasi kerja yang tidak menepati tempoh ditetapkan, tidak memenuhi standard, prestasi kerja menurun daripada jangkaan serta melakukan kesalahan di tempat kerja (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu maklum balas tidak membina iaitu dilema memberikan maklum balas tidak membina dan persepsi negatif yang tinggi.

5.4.5.1 Dilema Memberikan Maklum balas Tidak Membina

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP menyatakan mereka menghadapi dilema memberikan maklum balas tidak membina. Menurut peserta, mereka tertekan dan berasa serba salah memberikan teguran kepada PYD. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...memang sukar menegur guru-guru ni, saya akui saya memang tertekan bila terpaksa menegur prestasi mereka..."*
>
> *PP(1)/MBTM/Dilema*

> *"...saya selalu rasa serba salah kerana nak menegur PYD yang tak tunjukkan prestasi seperti diharapkan..."*
>
> *PP(2)/MBTM/Dilema*

> *"...bukan senang untuk beritahu silap salah seseorang terutamanya berkaitan prestasi mereka..."*
>
> *PP(3)/MBTM/Dilema*

> *"...seboleh mungkin memang taknaklah saya menegur kesilapan PYD, ini faktor yang menjadikan saya jadi serba tak kena..."*
>
> *PP(4)/MBTM/Dilema*

> *"...cabaran terbesar yang saya hadapi, berterus-terang nak memberitahu rasa tak puas hati saya akan prestasi kerja PYD..."*
>
> *PP(5)/MBTM/Dilema*

> *"...walau hebat sekalipun orang yang dilantik sebagai PP, apabila bab memberikan komen negatif, memang suatu yang sukar dilakukan..."*
>
> *PP(6)/MBTM/Dilema*

Namun begitu, dalam kalangan PYD, peserta menyatakan suatu yang kurang munasabah sekiranya PP tertekan dan berasa serba salah apabila memberikan teguran. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...saya berpandangan tak perlu rasanya mana-mana PP berasa bimbang menegur kesilapan demi kebaikan saya sendiri..."*
>
> *PYD(1)/MBTM/Dilema*

> *"...tak perlu takutlah memberikan komen yang negatif kepada saya, saya okay saja..."*
>
> *PYD(2)/MBTM/Dilema*

> *"...agak mengecewakan apabila PP bimbang menegur kesilapan mana-mana guru yang buat silap, sedangkan kita tahu kesan yang timbul kalau silap salah tak ditegur..."*
>
> *PYD(3)/MBTM/Dilema*

> *"...sayapun ingin tahu kesilapan, kekurangan atau kelemahan saya, kalau PP takut menegur, bagaimana saya nak berubah..."*
>
> *PYD(4)/MBTM/Dilema*

> *"...pada sayalah, satu tindakan yang tidak wajar kalau PP bimbang, rasa keberatan memaklumkan apa jua kelemahan pada kerja saya..."*
>
> *PYD(5)/MBTM/Dilema*

> *"...saya boleh terima teguran atau nasihat, tapi sanggupkah mereka berterus terang kepada saya..."*
>
> *PYD(6)/MBTM/Dilema*

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan berlakunya dilema memberikan maklum balas tidak membina. Punca pertama disebabkan oleh PP berasa bimbang tindakan tersebut boleh menimbulkan rasa ketidakpuasan hati dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...kalau salah caranya, PYD memang tidak akan berpuas hati dengan teguran yang diberikan kepada mereka..."*
>
> *PP(1)/MBTM/Dilema/Bimbang*

> *"...kena berhati-hati dan berwaspada selalulah, terlepas cakap nanti, kesannya sangat bahaya..."*
>
> *PP(3)/MBTM/Dilema/Bimbang*

"...semua orang inginkan suasana kerja yang harmoni, sekiranya kita selalu menegur prestasi kerja PYD, ini ditakuti timbulnya rasa tidak puas hati..."

PP(5)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...rasa serba salah disebabkan kebimbangan, tindakan macam itu boleh menyebabkan PYD tak puas hati, kurang selesa bekerja dengan saya..."

PP(6)/MBTM/Dilema/Bimbang

Dalam kalangan PYD, sebenarnya PP tidak perlu bimbang untuk memberikan maklum balas yang negatif asalkan maklumat yang disampaikan itu tepat, bertujuan membantu dan disampaikan dengan cara yang baik. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...mustahaknya ialah dia kenalah menegur dengan jujur dan ikhlas untuk membantu..."

PYD(1)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...cumanya pastikan maklumat benar, dicakap dengan elok, saya tak ada masalah..."

PYD(2)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...kalau mahu menegur, PP pastikan maklumat itu tepat, dan saya okay menerimanya, masalah yang selalu berlaku ialah ada PP suka menyindir di depan guru lain..."

PYD(3)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...saya manusia biasa, mesti ada saja kesilapan, beritahu saja dengan ikhlas dan dengan cara yang sesuai..."

PYD(4)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...tak perlulah bimbang sangat yang kami PYD ni tak boleh menerima teguran, tak baik begitu, yang penting beritahu maklumat yang betul dan tunjukkan PP memang nak membantu..."

PYD(5)/MBTM/Dilema/Bimbang

"...kita perlu ingat, bukan semua orang suka pujian, ada juga yang ingin nak tahu kelemahan mereka..."

PYD(6)/MBTM/Dilema/Bimbang

Punca kedua disebabkan oleh ketidakyakinan PP memberikan maklum balas tidak membina. Ketidakyakinan tersebut menyebabkan PP agak keberatan memberikan

maklumat sebenar berkaitan prestasi kerja PYD secara jujur dan telus. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...memberitahu dan menyatakan kesalahan seseorang PYD, sebagai PP saya masih belum begitu yakin nak buat begitu..."*
>
> *PP(2)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

> *"...saya rasa, saya perlu sedikit panduan mungkin tentang teknik terbaik untuk yakinkan diri saya menegur prestasi kurang baik PYD..."*
>
> *PP(3)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

> *"...ikut saya, mungkin puncanya ialah rasa kurang yakin saya untuk melakukannya, dan saya sedar saya kena perbaiki masalah tersebut..."*
>
> *PP(4)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

Menurut peserta dalam kalangan PYD, memang benar terdapat PP yang tidak berkeyakinan memberikan maklum balas tidak membina walaupun PP mengetahui PYD melakukan kesalahan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...kadang kala memang sudah terbukti ada guru yang terang-terang melakukan kesalahan, macam tak siapkan rancangan mengajar, datang lambat ke sekolah, masuk kelas lambat, masalahnya PP tak juga menegur, nampak sangat dia tak yakin melakukan tugasnya..."*
>
> *PYD(2)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

> *"...saya ingin cadangkan supaya pihak pengurusan buat satu kajian untuk kaji tahap keyakinan PP, kaitkan dengan cara nak menegur, sebab saya nampak ada PP memang ketara sangat tak yakin, semuanya mengharapkan pengetua sahaja menegur..."*
>
> *PYD(3)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

> *"...tahap keyakinan PP perlu ditingkatkan kalau dia benar-benar ikhlas mahu membantu perbaiki cara kerja saya, dia perlu yakin menyatakan apapun jua perkara terutamanya aspek negatif..."*
>
> *PYD(6)/MBTM/Dilema/Ketidakyakinan*

Punca ketiga disebabkan oleh PP perlu memberikan maklum balas tidak membina kepada rakan atau kawan sendiri. Situasi seperti ini menyebabkan PP berasa sukar untuk menegur sekiranya prestasi kerja yang ditunjukkan oleh rakan atau kawan tersebut kurang memberangsangkan, tidak mencapai tahap atau tidak dapat menyelesaikan tugasan tepat pada masanya. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...paling mencabar adalah apabila terpaksa menasihati kawan sendiri, suruh mereka perbaiki prestasi kerja mereka, stress dibuatnya..."

PP(1)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...saya tak berapa nak gemar berikan komen negatif kepada prestasi rakan-rakan sekerja, terutamanya yang telah lama saya kenali selama ini..."

PP(2)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...terus terang saya katakan, saya kurang selesa menegur rakan sendiri, sebabnya seolah-olah saya sangat pakar, tidak pernah buat silap..."

PP(3)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...memberikan komen-komen negatif sangat sukar, lebih-lebih lagi kepada kawan-kawan (PYD) sendiri..."

PP(6)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

Namun begitu, dalam kalangan PYD, peserta menyatakan PP seharusnya bersikap profesional tanpa mengira rakan atau kawan sendiri. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...saya sendiri tak selesa jika PP saya yang juga adalah kawan saya tak menegur kesilapan saya, sepatutnya sebagai kawan, dia bantu saya baiki mutu kerja saya..."

PYD(1)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...semua orang tak mahu elemen pilih kasih, waima kawan atau lawan, PP seharusnya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, supaya kredibiliti tak dipertikai..."

PYD(2)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...tanggung jawab memberikan maklum balas prestasi itu adalah suatu amanah sebenarnya, jika takut menasihati rakan sendiri, saya rasa itu sudah tidak kena..."

PYD(3)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

"...saya berfikiran memang taklah wajar kalau PP tidak dapat bercakap benar, walaupun kepada sahabat sendiri, patutnya dia lebih bersyukur kerana adanya persahabatan macam tu, ada ruang yang lebih luas untuk saling memperbaiki..."

PYD(6)/MBTM/Dilema/RakanSendiri

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan dilema kerana memberikan maklum balas tidak membina memberikan kesan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan

kajian oleh Steelman et al. (2004) serta Raemdonck dan Strijbos (2013) iaitu pentingnya PP membuat perancangan secara terperinci bagi mengelakkan berlakunya dilema kerana perlu memberikan maklum balas tidak membina. Tindakan sedemikian sangat mustahak bagi mengelakkan berlakunya ketidakseimbangan dari segi ketepatan maklumat yang sepatutnya diterima oleh PYD. Selain itu, PP yang tidak mengendalikan maklum balas tidak membina secara profesional juga boleh menggagalkan objektif dan matlamat sebenar pelaksanaan penilaian prestasi iaitu untuk meningkatkan prestasi PYD. Walaupun tugasan tersebut mencabar, komitmen PP berkongsikan maklumat ketidakberkesanan prestasi kerja kepada PYD tetap dituntut demi kebaikan individu dan organisasi seperti ditegaskan oleh Kluger dan DeNisi (1996).

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian oleh Boon et al. (2018) iaitu PP yang bimbang memberikan maklum balas tidak membina seharusnya dibantu kerana mereka terdedah kepada kecenderungan memberikan maklum balas positif walaupun prestasi PYD tidak memberangsangkan. Kecenderungan sedemikian berlaku disebabkan PP mahu mengurangkan persekitaran kurang selesa yang kerap dihubungkaitkan dengan maklum balas negatif (Cunningham, 2015; Choi et al., 2018). Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa walaupun tindakan memberikan teguran merupakan suatu proses yang rumit tetapi sekiranya dilaksanakan dengan teknik yang betul, tindakan tersebut boleh menjadi mekanisme berkesan untuk memotivasi, meningkatkan prestasi dan menambahkan kepuasan di tempat kerja. Seperti ditegaskan oleh Ilgen et al. (1981) dan Murphy et al. (2018), matlamat sebenar maklum balas tidak membina sebenarnya bertujuan untuk menyedarkan PYD supaya meningkatkan dan menambah baik prestasi yang sedia ada. Justeru, PP seharusnya dibimbing supaya berupaya memberikan maklum balas tidak membina bagi mengurangkan kesilapan PYD.

Selain itu, dapatan kajian ini memperkukuh dapatan kajian oleh Lam et al. (2002) dan DeNisi dan Smith (2014) iaitu perlunya maklum balas tidak membina diberikan supaya tindakan pembetulan dapat dilakukan secara berkesan. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, PP perlu memahami tindakan memberikan maklum balas tidak membina bukan bermotifkan untuk mengenengahkan kesilapan tetapi sebaliknya bertujuan membantu PYD. Dengan adanya maklum balas tidak membina, PP menunjukkan niat yang baik bagi meningkatkan potensi serta komitmen PYD. Tindakan tersebut juga merupakan suatu bentuk pertolongan bagi memastikan PYD sentiasa berada di landasan peningkatan prestasi kerja yang konsisten (DeNisi & Smith, 2014).

Menurut Pulakos et al. (2015) dan Carrillo (2019), golongan pekerja sebenarnya mempunyai keinginan untuk mengetahui maklum balas berkaitan prestasi kerja mereka termasuklah maklum balas berbentuk negatif. Justeru, dapatan kajian ini konsisten dengan penegasan oleh Aguinis et al. (2011) serta Chappelow dan McCauley (2019) iaitu walaupun tindakan memberikan maklum balas negatif termasuklah kepada rakan sekerja sendiri adalah mencabar, namun sekiranya diberikan tepat pada masanya dan diungkapkan dengan baik, maklum balas tidak membina boleh menjadi pengalaman positif yang membuka peluang luas kepada peningkatan prestasi kerja.

Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, PP seharusnya menyedari maklum balas prestasi yang semuanya berbentuk positif berpotensi menjadikan PYD mempercayai bahawa mereka tidak perlu menambah baik apa-apa seterusnya menggembirakan mereka kerana seolah-olah telah melakukan semua perkara dengan betul. Lantaran itu, PP seharusnya memanfaatkan hubungan baik dengan semua rakan sekerja dengan mewujudkan dialog yang produktif dan terbuka bagi membantu PYD daripada melakukan kesilapan seterusnya memberikan mereka latihan

serta sokongan yang diperlukan. Berdasarkan pengaplikasian prinsip dalam Model Fedor (Fedor, 1991), bagi memastikan maklum balas prestasi yang diberikan memberikan kesan yang sepatutnya, PP berperanan penting memastikan setiap mesej disampaikan dengan jelas dan konkrit bagi membolehkan PYD memahami tindakan selanjutnya yang harus dilakukan. Justeru, sekiranya PP terlalu bimbang, tidak berkeyakinan dan berasa khuatir memberikan maklum balas berbentuk negatif kepada rakan sekerja sendiri, mereka sebenarnya telah melepaskan peluang keemasan yang tersedia bagi meningkatkan prestasi PYD.

Menurut Setiausaha Agung Pertubuhan Kebangsaan Pekerja Berkemahiran, Mohammad Rizan Hassan, majikan di Malaysia didapati berdepan dengan masalah sikap pekerja terutamanya dalam kalangan belia (Ismail, 2019). Golongan tersebut dikaitkan dengan prestasi kerja yang teruk, tidak mampu bekerja dengan baik dalam kumpulan atau orang lain, tidak responsif terhadap tunjuk ajar, sukar melakukan perubahan dan tidak mempunyai rasa tanggungjawab (Ismail, 2019). Oleh itu, dalam situasi sebegini mahu tidak mahu maklum balas tidak membina sangat diperlukan bagi memastikan gejala tersebut dapat dibendung. Selain itu, menurut Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015, bagi memastikan penyampaian perkhidmatan awam tidak terjejas, pihak kerajaan telah memperkenalkan dasar pemisah *(exit policy)* bagi pegawai berprestasi rendah dan mengekalkan hanya pegawai yang komited serta berprestasi tinggi (JPA, 2015). Justeru, teguran atau maklum balas negatif seharusnya diberikan kepada PYD supaya mereka berubah sebelum tindakan yang lebih tegas terpaksa dilaksanakan.

5.4.5.2 Persepsi Negatif Yang Tinggi

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PYD menyatakan mereka terkesan dengan persepsi negatif PP yang tinggi. Menurut peserta, PP dikatakan lebih

berfokuskan kepada perkara negatif berbanding positif. Persepsi negatif yang tinggi menjadikan PYD berasa tertekan sekali gus menyebabkan mereka mempersoalkan teguran atau maklum balas negatif yang diberikan. Peserta bertindak mempersoalkan teguran dan maklum balas negatif yang diberikan kerana PP sendiri tidak menunjukkan prinsip dan komitmen amalan kerja yang baik. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"…bapak borek anak rintik, macam itu jugalah yang berlaku, PP sewajarnya tahu memperbaiki diri mereka dulu…"*
>
> *PYD(1)/MBTM/PersepsiNegatif*

> *"…saya boleh menerima teguran, yang saya persoalkan ialah sejauh mana PP juga amalkan perkara yang ditegur…"*
>
> *PYD(2)/MBTM/PersepsiNegatif*

> *"…memang jadi tugas PP menegur prestasi kerja PYD, tapi PP perlulah mempraktikkannya terlebih dahulu supaya dapat diterima…"*
>
> *PYD(3)/MBTM/PersepsiNegatif*

> *"…saya mengharapkan PP menunjukkan konsistensi dari segi kerja buat mereka, agar apa-apa komen negatif itu dimanfaatkan…"*
>
> *PYD(4)/MBTM/PersepsiNegatif*

> *"…sekiranya PP betul-betul ikhlas hendak menegur kesalahan, PP seharusnya komited mengamalkannya juga…"*
>
> *PYD(5)/MBTM/PersepsiNegatif*

> *"…PP tunjukkanlah dulu keseriusan mereka, berikan contoh yang baik dulu, sebelum hendak menegur prestasi PYD yang mereka nilai…"*
>
> *PYD(6)/MBTM/PersepsiNegatif*

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan berlakunya persepsi negatif PP yang tinggi. Punca pertama disebabkan oleh tindakan PP melonggokkan maklum balas negatif dan menyampaikannya secara sekali gus pada satu masa. Menurut peserta, tindakan sedemikian menyebabkan PYD berasa seolah-olah dihujani dengan maklum balas negatif seterusnya mengakibatkan penolakan terhadap tujuan maklum balas prestasi yang diberikan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"…untuk pengetahuan, PP biasanya memaklumkan prestasi kerja sekali atau dua kali saja, ketika itulah PP menyenaraikan semua teguran tentang prestasi saya, saya terkejut kenapa selama ini PP tak maklumkannya secara berperingkat-peringkat agar saya dapat betulkan kesilapan saya…"

PYD(3)/MBTM/PersepsiNegatif/Longgokan

"…teguran patutnya tidak dikumpulkan hingga menjadikannya menimbun, sebagai PYD memang tertekan kerana terpaksa dengar banyaknya teguran semasa penilaian akhir tahun…"

PYD(5)/MBTM/PersepsiNegatif/Longgokan

"…saya tak pasti wajar atau tak kalau PP bertindak memaklumkan kekurangan prestasi PYD hanya pada pertengahan tahun dan akhir tahun, tak bolehkah kalau komen-komen tersebut dimaklumkan dari masa ke masa, jangan dikumpulkan…"

PYD(6)/MBTM/PersepsiNegatif/Longgokan

Punca kedua ialah disebabkan oleh tindakan PP yang tidak menyatakan contoh yang konkrit apabila memberikan maklum balas tidak membina. Menurut peserta, PP membuat teguran terhadap prestasi namun tidak menyertakan contoh yang konkrit bagi membuktikan kesahihan teguran. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"…tak bolehlah berikan teguran secara buta tuli, harus dibuktikan barulah dapat diterima oleh orang…"

PYD(1)/MBTM/PersepsiNegatif/ContohKonkrit

"…teguran itu bagus tapi sedihnya tidak ada contoh yang jelas, jadinya saya tertanya-tanya apa salah saya sebenarnya, ini seolah-olah prestasi kerja saya sepanjang tahun memang tak memuaskan…"

PYD(2)/MBTM/PersepsiNegatif/ContohKonkrit

"…teguran PP mustahak bagi tujuan penambahbaikan, akan tetapi, teguran perlulah dibuktikan, bagilah eviden konkrit supaya saya faham…"

PYD(4)/MBTM/PersepsiNegatif/ContohKonkrit

Punca ketiga disebabkan terdapat PP yang cakap tidak serupa bikin. Menurut peserta, PP tidak menunjukkan komitmen untuk memperbaiki prestasi kerja mereka sendiri. Setiap kesalahan PYD diberikan teguran dan dinasihati supaya memperbaikinya, namun begitu pada masa yang sama PP juga melakukan kesalahan yang serupa dan tidak menunjukkan perubahan kendiri. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...PP terlebih dulu perlu tunjukkan tahap pengamalan yang baik, ini membolehkan orang bawahan lebih menghormatinya..."

PYD(1)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

"...saya dinasihati menyemak kerja murid dengan teliti, tapikan, PP langsung tak menyemak hasil kerja yang murid hantar..."

PYD(2)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

"...hanya kerana tak pakai tali leher, saya ditegur kerana tak ikut etika berpakaian seorang guru, saya boleh menerima teguran tersebut, tetapi kenapa pada masa yang sama PP tak memakai tali leher..."

PYD(3)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

"...memang memberi teguran satu keperluan, tapi sebagai pegawai yang telah diberikan tanggungjawab menilai prestasi guru, PP patutnya memastikan diri mereka menjadi contoh yang boleh diikuti..."

PYD(4)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

"...sebaik-baiknya janganlah berlagak seperti mak ketam yang mengajar anak-anaknya berjalan, kalau benarlah PP ikhlas membetulkan kesalahan PYD, dia patutnya bertindak sebagai pembimbing yang boleh dicontohi terlebih dahulu..."

PYD(5)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

"...saya boleh saja menerima dan bersikap terbuka dengan kritikan atau teguran, yang penting mesti diberikan oleh PP yang dihormati dari segi amalannya..."

PYD(6)/MBTM/PersepsiNegatif/TakSerupaBikin

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, kajian ini menunjukkan persepsi negatif yang tinggi dalam kalangan PP memberikan kesan terhadap kebolehterimaan PYD pada teguran yang diberikan. Bertepatan dengan dapatan kajian Dahling et al. (2012), dapatan kajian ini telah menjelaskan bahawa kewujudan persepsi negatif yang melampau menyebabkan terhakisnya rasa saling mempercayai. Situasi sedemikian juga berpotensi menyebabkan berlakunya ketidakrukunan hubungan ahli dalam organisasi sekali gus menyemarakkan rasa saling mencurigai dan dendam. Dalam hal ini, seperti ditegaskan oleh DeNisi dan Pritchard (2006) serta Aguinis et al. (2011), teguran sebenarnya lebih mudah diterima sekiranya PP menunjukkan budaya kerja berkualiti yang boleh dicontohi. Dalam amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, dapatan kajian ini menjelaskan

berlakunya kecenderungan PP melonggokkan maklum balas negatif iaitu menunggu untuk menyampaikannya sehingga tibanya sesi penilaian prestasi formal telah menyebabkan kelewatan untuk membetulkan prestasi kurang baik yang boleh menghalang PYD daripada mencapai kejayaan dalam kerjaya.

Dapatan kajian ini juga memperkukuh dapatan kajian oleh Dusterhoff et al. (2014) dan Pulakos et al. (2015) iaitu secara prinsipnya maklum balas tidak membina seharusnya diberikan dengan segera supaya langkah penambahbaikan dapat dilaksanakan. Hal ini kerana semakin lama masa diperlukan oleh PP dan PYD berbincang tentang sesuatu masalah, peningkatan prestasi yang disasarkan juga akan semakin sukar untuk dicapai. Justeru, maklumat negatif berkaitan prestasi kerja seharusnya diberikan secara tidak formal, tidak dilengahkan dan tidak dilonggokkan untuk sesuatu tempoh tahun penilaian bagi membantu PYD menambah baik prestasi kerja secara lebih konsisten. PP di SM perlu menguruskan maklum balas negatif dengan memberikannya mengikut keperluan, terkawal dan segera berdasarkan insiden yang berlaku bagi memberikan peluang dan masa kepada PYD untuk memahami maklumat yang disampaikan sekali gus melaksanakan langkah pembetulan (Murphy et al., 2018; Chappelow & McCauley, 2019).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa tahap keberkesanan maklum balas tidak membina untuk diterima oleh PYD bergantung kepada sejauh mana PP menyampaikannya secara konkrit seperti ditekankan oleh Ashford dan Cummings (1983). PYD dikatakan akan menyesuaikan maklumat yang diberikan dengan prestasi kerja sebenar sekiranya maklumat tersebut tepat dan boleh dipercayai. Justeru, dapatan kajian ini telah memperkukuh penegasan oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu maklum balas tidak membina seharusnya dibuktikan dengan fakta, angka dan kejadian yang relevan supaya

PYD lebih bersikap terbuka untuk menerima dan menghubungkan maklumat tersebut dengan tindakan penambahbaikan proses kerja yang perlu dilakukan.

Dapatan kajian ini juga selari dengan penekanan oleh Carrillo (2019) iaitu maklum balas tidak membina yang diberikan secara tidak konkrit berpotensi menyebabkan kerosakan kepada hubungan interpersonal, merendahkan semangat dan mengurangkan prestasi kerja. Oleh itu, maklum balas tidak membina seharusnya diberikan dengan tujuan untuk membantu, menyokong dan meningkatkan prestasi PYD sejajar dengan matlamat dan objektif yang ditetapkan. Justeru, maklumat negatif yang ingin dikongsikan perlu mengandungi maklumat yang konkrit supaya PYD mengetahui kekurangan yang berlaku dan bagaimana untuk mengatasinya bagi memacu kepada pertumbuhan kesedaran yang membawa kepada perubahan diri yang positif.

Dapatan kajian ini juga telah menjelaskan pentingnya PP menunjukkan amalan kerja yang baik bagi membantu PYD mengenal pasti jurang di antara pencapaian sebenar dengan pencapaian yang dikehendaki serta mengenal pasti tindakan bagi merapatkan jurang seperti ditegaskan dalam dapatan kajian oleh Dusterhoff et al. (2014) dan Choi et al. (2018). Hal ini kerana menurut Kluger dan DeNisi (1996) serta Murphy et al. (2018), PYD dipercayai lebih bersedia untuk berubah sekiranya maklum balas negatif adalah bersumberkan PP yang konsisten mengamalkan budaya kerja yang cemerlang.

Walaupun kesan maklum balas negatif mungkin bertentangan dengan motivasi individu, sekiranya diberikan oleh PP yang boleh dicontohi dari segi budaya kerja, PYD sebenarnya lebih mudah bersikap menghargai dan menghormati (Pulakos et al., 2015). Di samping itu, kewibawaan PP mengamalkan budaya kerja yang cemerlang membolehkan maklum balas negatif yang diberikan dapat dimanfaatkan untuk membimbing, memotivasi, memperkuat tingkah laku berkesan serta mengurangkan tingkah laku tidak berkesan

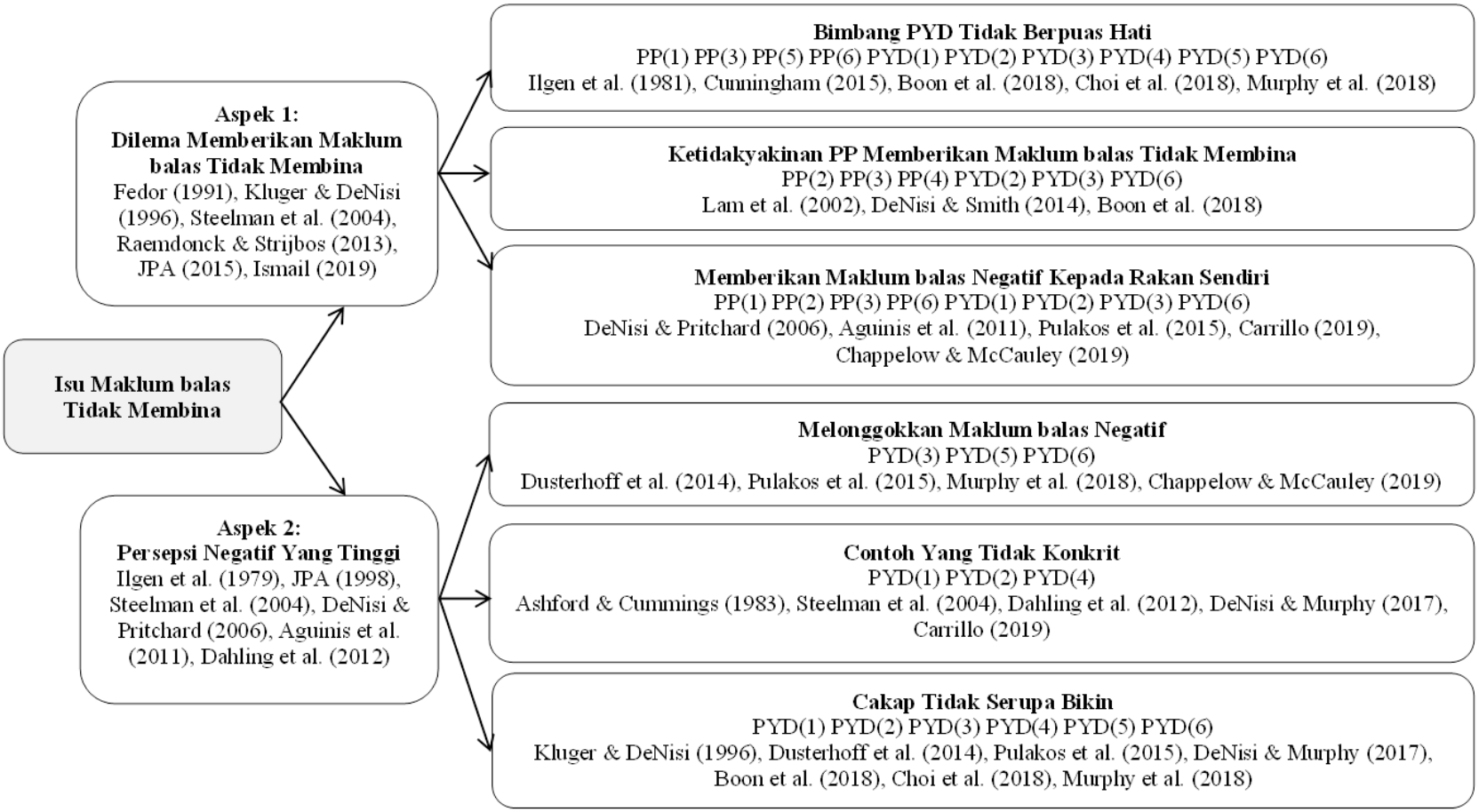
(DeNisi & Murphy, 2017; Boon et al., 2018). Justeru, PP hendaklah memastikan diri mereka mengamalkan teladan yang baik supaya dilihat sebagai sumber maklum balas yang beraura positif.

Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979) menekankan sesuatu mesej yang disampaikan perlu difahami dengan sebaik mungkin oleh penerima. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, untuk membolehkan penerima mesej (PYD) memahami mesej (maklum balas prestasi) yang diberikan, terlebih dahulu PP perlu mempunyai pengetahuan berkaitan prestasi dan kemajuan kerja PYD. Pengetahuan sedemikian amat penting bagi membolehkan PP menjustifikasikan setiap teguran atau ingin mengenakan tindakan yang lebih tegas. Hal ini kerana secara kebiasaannya maklum balas membina (positif) diberikan untuk meningkatkan komitmen manakala maklum balas tidak membina (negatif) diberikan kepada individu yang tidak menunjukkan kemajuan seperti diharapkan.

Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 1998 berkaitan Garis Panduan Menguruskan Pegawai Berprestasi Rendah dan Pegawai Yang Bermasalah (JPA, 1998) telah menggariskan bidang pengurusan tenaga manusia bukan sahaja meliputi aspek meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan dorongan tetapi turut meliputi hal-hal menguruskan pegawai yang berprestasi rendah serta pegawai bermasalah. Terdapat pegawai yang dikatakan berprestasi rendah atau bermasalah tetapi LNPT tidak menggambarkan keadaan tersebut, malah ada yang memperoleh prestasi yang tinggi dan layak dinaikkan pangkat. Keadaan ini jika dibiarkan pastinya akan menjejaskan imej dan produktiviti jabatan. Melalui pekeliling tersebut, ketua jabatan diwajibkan memperbaiki pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai bermasalah dengan mengambil tindakan dalam bentuk pembetulan dan

pembaikan (perbincangan/perundingan, amaran lisan, amaran bertulis secara pentadbiran), tindakan lain secara pentadbiran (merujuk pegawai ke lembaga perubatan, merujuk pegawai kepada perkhidmatan kaunseling, merujuk pegawai kepada psikiatrik/hospital) atau tindakan dalam bentuk hukuman. Setiap ketua jabatan tidak seharusnya bertindak dengan mengambil mudah menyelesaikan masalah tersebut dengan meminta pegawai tersebut ditukarkan ke jabatan lain atau meletakkan mereka ke jawatan kumpulan *(pool).*

Sebagai kesimpulannya, berdasarkan analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu maklum balas tidak membina merupakan isu yang perlu diberikan perhatian yang serius supaya tidak menjejaskan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Komitmen PP memberikan maklum balas tidak membina diperlukan bagi memastikan PYD dibekalkan dengan panduan yang jelas, berfokus dan berterusan untuk terus maju. Rajah 5.5 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu maklum balas tidak membina.



Rajah 5.5: Isu Maklum balas Tidak Membina

5.4.6 Isu Ketersediaan Sumber

Ketersediaan sumber merujuk kepada kesediaan dan ketiadaan halangan memberikan maklum balas prestasi, galakan mendapatkan maklum balas prestasi, peluang berbincang secara berterusan dan tidak terhad untuk tempoh-tempoh tertentu (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu ketersediaan sumber iaitu kekerapan mendapatkan maklum balas prestasi dan kesediaan memberikan maklum balas prestasi.

5.4.6.1 Kekerapan Mendapatkan Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP bersetuju mereka mengalami kesukaran memberikan maklum balas prestasi apabila PYD meminta secara kerap. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...sebagai Penolong Kanan 1, saya mempunyai tugas yang sangat banyak yang perlu diselesaikan dengan segera, kalau guru kerap datang berjumpa semata-mata ingin tahu tentang prestasi mereka, ini boleh mengganggu tumpuan saya..."*
>
> *PP(1)/KTS/Ketidakkerapan*

> *"...bukan hendak dijadikan alasan sebenarnya, memang ada beberapa orang guru yang selalu bertanyakan status prestasi mereka, kalau jumpa selalu, akan menimbulkan kebosanan juga..."*
>
> *PP(4)/KTS/Ketidakkerapan*

> *"...saya memang tak bersedia kalau ada PYD yang kerap datang berjumpa sebab nak tahu prestasi mereka..."*
>
> *PP(6)/KTS/Ketidakkerapan*

Namun begitu, terdapat peserta dalam kalangan PP yang tidak berdepan dengan masalah memberikan maklum balas prestasi sekiranya PYD kerap mendapatkan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...saya tiada masalah menerima guru-guru yang datang, memang adapun yang selalu macam itu..."*
>
> *PP(2)/KTS/Kerap*

"...tak baik kalau kita tak layan permintaan mereka, sebab tujuannya demi kebaikan bersama lebih-lebih lagi untuk anak murid, saya tetap layan mereka dengan baik..."

PP(3)/KTS/Kerap

"...sebagai pentadbir di sekolah, memang sentiasa sibuk dengan tugasan yang sedia ada berlambak, tetapi kalau ada guru yang datang mendekati kerana nak tahu prestasi, saya akan melayan semampu yang boleh..."

PP(5)/KTS/Kerap

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju mereka berhadapan dengan kesukaran mendapatkan maklum balas prestasi secara kerap. PP dikatakan agak keberatan melayan permintaan bagi memperoleh maklumat berkaitan prestasi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...perlu membuat temu janji terlebih dahulu barulah dapat berjumpa, saya tak yakin kalau dia bersedia, lebih lagi kalau tiba-tiba saya memintanya maklumkan prestasi saya..."

PYD(1)/KTS/Ketidakkerapan

"...pernah saya mengemukakan hasrat saya nak berbincang, jawapan beliau ialah dia akan panggil saya bila dia lapang, hingga sekarang dia masih tak beritahu saya bila dia lapang, saya rasa dia dah lupa..."

PYD(4)/KTS/Ketidakkerapan

"...saya dapat rasa PP tidak begitu suka kalau PYD suka sangat nak tanya itu ini tentang prestasi, saya pernah dengar daripada dia sendiri, dia kurang suka guru yang banyak sangat bertanya tentang prestasi kerana macam mempertikaikan apa yang dia cakap..."

PYD(6)/KTS/Ketidakkerapan

Namun begitu, tiga peserta dalam kalangan PYD berikut menyatakan perkara yang sebaliknya iaitu mereka dilayan dengan baik walaupun PP mempunyai tugas yang banyak. Berikut ialah pandangan mereka.

"...saya tahu dia sibuk, kalau dia sibuk, dia akan berikan masa yang dia lapang dan saya boleh berjumpa dengannya pada masa tersebut..."

PYD(2)/KTS/Kerap

"...PP akan menolak dengan cara yang baik kalau dia tidak mempunyai masa untuk berjumpa, ini yang jadikan saya hormat pada dia..."

PYD(3)/KTS/Kerap

"...saya tak rasa ini berlaku kepada PP saya, walaupun dia mempunyai banyak kerja, dia akan cuba melayan mana-mana guru dengan baik, dia akan panggil untuk berjumpa dengan mengikut masa lapang guru tersebut..."

PYD(5)/KTS/Kerap

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan berlakunya permasalahan memberikan maklum balas prestasi yang diminta secara kerap. Punca pertama disebabkan tekanan untuk menyelesaikan tugasan dengan segera. Menurut peserta, pelbagai dokumen atau laporan sama ada secara bercetak atau secara atas talian perlu disiapkan segera kerana diperlukan oleh pihak-pihak tertentu. Kesegeraan untuk menyiapkan semua tugasan menyebabkan PP kurang bersedia memberikan maklum balas sekiranya diminta secara kerap. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...banyak laporan dan dokumen perlu dihantar, semuanya segera, keadaan macam ini antara halangan saya kurang bersedia sekiranya PYD meminta saya memberikan maklumat tentang prestasi mereka..."

PP(1)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

"...sekarang ini semua pihak seperti PPD, JPN mahukan maklumat dihantar dengan cepat, jika lambat nama sekolah naik dalam group Telegram, kalau PYD selalu sangat nak berjumpa,saya rasa mungkin tidak sesuai..."

PP(4)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

"...setiap hari ada saja kerja pengurusan yang perlu diselesaikan terlebih dahulu, semua tugasan mesti siap cepat, masa berjalan dengan pantas, ikut saya ialah kurang wajar jika PYD selalu sangat datang jumpa..."

PP(6)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

Dalam kalangan PYD, peserta mengesahkan PP mempunyai banyak tugasan yang perlu diselesaikan. Hal ini sedikit sebanyak menghalang mereka memperoleh maklum balas prestasi daripada PP. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...boleh dikatakan setiap hari mereka ada taklimat atau mesyuarat, sayapun perlu pandai curi masa kalau nak berjumpa, terutamanya bila ada perkara yang penting..."

PYD(1)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

"...sebagai penyelaras data sekolah, memang saya tahu PP sangat sibuk, setiap minggu ada sahaja data yang dia perlu hantar kepada pelbagai pihak, cukupkah masa untuk dia bersedia sekiranya ada guru yang minta maklumat prestasi dengan tiba-tiba..."

PYD(4)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

"...tak dinafikan saya, memang PP mempunyai tugas banyak, yang perlu penyelesaian segera, kadang-kadang nak makanpun dia tak sempat..."

PYD(6)/KTS/Kekerapan/Kesegeraan

Punca kedua disebabkan oleh tugasan yang banyak dan perlu diselesaikan pada masa yang sama. Menurut peserta, situasi ini menjadikan mereka kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi apabila diminta. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...keadaan lebih mencabar bila pengetua tiada di sekolah, memang tak menang tangan dibuatnya, dan begitulah rutin yang harus dilalui setiap hari..."

PP(1)/KTS/Kekerapan/Tugasan

"...masalah disiplin, sahsiah pelajar, pengurusan kantin sekolah, dewan makan asrama, kawalan keselamatan, pelbagai lagi perlu dipantau, susah sungguh kalau tak diuruskan..."

PP(4)/KTS/ Kekerapan/Tugasan

"...pelbagai data dan laporan kena hantar seperti yang diminta oleh pegawai di PPD dan JPN, tambahan pula, saya mengajar tingkatan empat, subjek penting dalam peperiksaan SPM..."

PP(6)/KTS/ Kekerapan/Tugasan

Perkara sedemikian juga diakui oleh peserta dalam kalangan PYD dan menurut mereka beban tugas yang banyak memerlukan PP berkemahiran melaksanakan kerja secara berbilang tugas *(multitasking).* Berikut ialah pandangan tiga orang peserta tersebut.

"...adakalanya hingga dua atau tiga tugasan kena diselesaikan secara serentak, kalau saya memang dah pitam dibuatnya..."

PYD(1)/KTS/Kekerapan/Tugasan

"...nasib baik PP saya boleh multitasking, kalau tak, memang tak siaplah kerja tersebut..."

PYD(4)/KTS/Kekerapan/Tugasan

"…sayapun kadangkalanya rasa kasihan dengan kerja pentadbir ini, tapi tak tahu nak buat macam mana sebab begitulah nature kerja mereka…"
PYD(6)/KTS/Kekerapan/Tugasan

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan kekerapan PYD mendapatkan maklum balas prestasi adalah bergantung kepada ketersediaan PP. Dapatan kajian ini bertepatan dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) yang menjelaskan perlunya PP sentiasa bersedia apabila didekati oleh PYD yang meminta maklum balas prestasi secara kerap dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja. Dapatan kajian ini juga konsisten dengan kajian Meyer (1991) serta DeRue dan Wellman (2009) yang menekankan pentingnya PP bersedia bagi mengelakkan berlakunya gangguan terhadap tugasan memberikan maklum balas prestasi apabila diperlukan oleh PYD.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, tekanan yang disebabkan kerana perlu menyiapkan tugasan dengan segera sekali gus menyebabkan PP kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi secara kerap kepada PYD seharusnya diatasi. Hal ini kerana sebagai PP, mereka diharapkan dapat mempraktikkan amalan budaya kerja yang positif seperti mampu menguruskan masa dan melaksanakan tugasan dengan berkesan seperti ditegaskan oleh Lechermeier dan Fassnacht (2018). Dapatan kajian ini juga sekali gus bertepatan dengan penegasan oleh Murphy (2019) iaitu sekiranya dibiarkan terus berlaku, tindakan sedemikian akan menyebabkan PP tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik kerana berlakunya ketidakmampuan untuk mengimbangi bebanan kerja dengan pengurusan masa.

PP yang menghadapi tekanan kerja yang berlebihan menurut DeNisi dan Murphy (2017) berisiko tinggi mengalami sindrom keletihan melampau, masalah psikologi, kemurungan dan juga tingkah laku agresif. Justeru, PP perlu dibantu menguruskan tekanan

bagi membolehkan mereka mengatasi permasalahan dan mengimbangi tekanan yang berlaku (Mulder, 2013). Di samping itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan pentingnya rangkaian sokongan dalam organisasi diaktifkan seperti ditekankan oleh Mone dan London (2017) agar setiap PP saling membantu dalam memberikan nasihat atau bantuan sekiranya mereka menghadapi tekanan.

Dapatan kajian ini telah memperkukuh penekanan oleh pengkaji seperti Kluger dan DeNisi (1996) serta Budworth dan Chummar (2018) iaitu isu ketidakkerapan PP memberikan maklum balas prestasi disebabkan oleh tugasan yang banyak dan perlu diselesaikan dalam satu tempoh masa yang sama berpotensi menyumbang kepada kurangnya usaha mengembangkan pembangunan prestasi serta motivasi PYD. Perkara sedemikian perlu diberikan perhatian yang serius kerana PP yang terlalu sibuk boleh menyebabkan tugasan memberikan maklum balas prestasi diabaikan. Situasi seperti ini juga mengakibatkan PYD tidak mendapat maklumat yang mencukupi bagi membolehkan mereka mengetahui tahap prestasi kerja semasa seperti ditegaskan oleh Chappelow dan McCauley (2019). Justeru, dalam konteks sekolah, maklum balas prestasi yang diberikan secara kerap membolehkan PYD memperoleh akses tanpa had kepada maklumat penting terutamanya apabila perlu berdepan dengan pelbagai cabaran yang tidak dijangka semasa melaksanakan. Oleh yang demikian, PP perlu mengetahui keutamaan tugas yang harus dilakukan dengan membuat rancangan tindakan yang berfokus bagi menyelesaikan sesuatu tugasan (Dessler, 2017).

Dengan mengaplikasikan prinsip dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964) yang menekankan individu memilih bertingkah laku mengikut perkara yang mereka percayai, kesediaan memberikan maklum balas prestasi secara kerap memudahkan PP memahami secara lebih mendalam motivasi PYD seterusnya mendorong mereka untuk

mengoptimumkan prestasi kerja. Oleh itu, kekerapan PP memberikan maklum balas prestasi adalah sangat penting bagi memastikan motivasi PYD diuruskan secara berkesan dan diberikan penghargaan yang tepat.

Menurut CUEPACS, berdasarkan maklumat yang dikeluarkan oleh Indeks Kesejahteraan Pekerja di bawah Jabatan Perkhidmatan Awam, sehingga awal tahun 2019 sejumlah lebih 25 peratus daripada 1.7 juta penjawat awam di Malaysia memiliki kad psikiatrik dan antara sektor utama yang menyumbang kepada jumlah tersebut adalah sektor pendidikan dan kesihatan (Osman, 2019). Faktor penyumbang terbesar kepada peningkatan pemilikan kad tersebut adalah tekanan kerja yang terlalu banyak sehingga menyebabkan mereka diklasifikasikan sebagai pesakit jiwa kerana mengalami kemurungan tahap serius, mudah marah dan selalu menyendiri (Osman, 2019). Sehubungan itu, dengan adanya kesediaan PP memberikan maklumat berkaitan prestasi kerja kepada PYD secara kerap, situasi ini membolehkan wujudnya perbincangan berterusan, pemupukan kepercayaan, sokongan dan dorongan di samping mengembangkan hubungan baik di antara PP dan PYD.

5.4.6.2 Kesediaan Memberikan Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, semua peserta dalam kalangan PP bersetuju mereka kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi apabila diminta oleh PYD. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...saya tak pasti sama ada saya dapat memberikan maklumat prestasi yang tepat, kalau PYD tiba-tiba bertanyakan prestasi mereka kepada saya..."*
>
> *PP(1)/KTS/KurangBersedia*

> *"...kalau PYD secara spontan meminta maklum balas prestasi, saya mungkin hanya dapat memberikan maklum balas secara umum, kerana saya kurang bersedia dengan maklumat yang diperlukan..."*
>
> *PP(2)/KTS/KurangBersedia*

"...apa yang saya boleh maklumkan mungkin hanya tentang prestasi semasa dan prestasi lampau yang benar-benar lekat dalam ingatan saya, kalau maklumat secara terperinci memang saya tidak bersedia..."

PP(3)/KTS/KurangBersedia

"...saya bukan ingat semua prestasi mereka, sebaik-baiknya mereka maklumkan saya terlebih dahulu sekiranya ingin tahu prestasi mereka..."

PP(4)/KTS/KurangBersedia

"...jika PYD tiba-tiba meminta maklumat prestasi, saya mungkin sedikit panik sebab bukan mudah nak ingat prestasi mereka semua..."

PP(5)/KTS/KurangBersedia

"...saya akan minta PYD memberikan masa secukupnya kepada saya, saya perlukan masa untuk bersedia supaya maklumat tepat dapat diberikan..."

PP(6)/KTS/KurangBersedia

Dalam kalangan PYD, peserta berkongsikan pandangan mereka sememangnya terdapat PP yang kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi apabila diminta berbuat demikian. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...saya pernah meminta PP berikan komen berkaitan sesi pembelajaran dan pengajaran saya, dia hanya jawab secara umum sahaja, ini pada saya menunjukkan dia tak bersedia..."

PYD(1)/KTS/KurangBersedia

"...dengan tabiat dia yang mudah mengelabah, saya tak yakin dia bersedia memaklumkan prestasi saya kalau saya memintanya tiba-tiba..."

PYD(3)/KTS/KurangBersedia

"...kita boleh lihat sama ada pegawai menilai tu bersedia atau tidak bersedia, secara ikhlas, saya lihat pegawai menilai saya kurang bersedia bila memberikan maklum balas prestasi..."

PYD(4)/KTS/KurangBersedia

"...ayat biasa digunakan oleh PP ialah tunggu dulu, saya tak rasa dia bersedia sepenuhnya dalam hal ini..."

PYD(6)/KTS/KurangBersedia

Namun begitu, terdapat peserta dalam kalangan PYD tidak melihat berlakunya sebarang permasalahan dari segi kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi kepada mereka walaupun diminta secara tiba-tiba. Berikut pandangan dua orang peserta tersebut.

"...setakat ini saya nampak PP bersedia setiap masa bagi maklum balas prestasi walau saya memintanya dalam masa yang singkat, maklumat yang diberikan saya berpuas hati..."

PYD(2)/KTS/Bersedia

"...kita kena faham yang setiap PP itu ada ramai PYD, jadi kalau mereka tak bersedia, janganlah terlalu cepat melatah, pada saya, PP saya bersedia menerima kehadiran saya bila-bila masa, tidak ada polisi tutup pintu..."

PYD(5)/KTS/Bersedia

Berdasarkan analisis, berikut merupakan tiga punca yang menyebabkan PP kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi pada bila-bila masa. Punca pertama disebabkan kurangnya penguasaan pada setiap aspek yang terdapat dalam instrumen penilaian yang digunakan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...saya kurang memahami dan menguasai isi kandungan penilaian, terutamanya fungsional dan generik, jika nak bagus berikan maklum balas prestasi, mesti memahami dan kuasai aspek-aspek tersebut..."

PP(1)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

"...kita mesti memahami dengan baik instrumen kalau nak menambah baik kesediaan, memang sukar nak jawab pertanyaan kalau tidak menguasainya..."

PP(2)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

"...kadang-kadang saya berasa tak adil sebab saya dapat rasa maklum balas yang diberikan tak lengkap, sebabnya saya belum menguasai instrumen penilaian digunakan..."

PP(3)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

"...sebagai PP, kita perlu bijak bila diminta dengan tiba-tiba bagi maklum balas prestasi, kalau tak tahu tahu dan tak bersedia, kena carilah cara mengatasinya supaya tidak nampak cacat di mata guru-guru, memang penting kena faham instrumen penilaian tersebut..."

PP(4)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

"...banyak betul istilah dalam instrumen penilaian tersebut, saya memang perlukan masa nak mengingat dan memahaminya, seperti aspek, elemen, dimensi, rubrik dan macam-macam lagilah, maklum balas prestasi perlu rujuk instrumen, bukan senang menghafalnya..."

PP(5)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

"...mahu tak mahu memang kena bersedia jika PYD tiba-tiba minta maklum balas prestasi, kalau tidak mintapun, kita juga perlu beri, saya bagi maklum balas secara umum, kurang mahir kaitkannya dengan instrumen penilaian..."

PP(6)/KTS/KurangBersedia/Instrumen

Situasi kurangnya penguasaan terhadap aspek instrumen penilaian turut diakui oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut mereka, sebagai sumber dan rujukan utama, PP sepatutnya menguasai serta memahami instrumen yang digunakan bagi mengelakkan berlakunya kecetekan maklumat. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...sebagai individu yang diberikan kepercayaan oleh pengetua, PP sepatutnya meningkatkan penguasaan mereka, kuasai betul-betul instrumen penilaian, barulah dapat membantu..."*
>
> *PYD(1)/KTS/KurangBersedia/Instrumen*

> *"...saya berpandangan PP tak bersedia memberikan maklum balas prestasi disebabkan tahap kefahaman dengan setiap komponen instrumen penilaian digunakan, kalau kuasainya dengan baik, saya rasa tak sangat timbul isu..."*
>
> *PYD(3)/KTS/KurangBersedia/Instrumen*

> *"...mungkin PP perlu baiki penguasaannya dengan bahan penilaian prestasi yang digunakan, penguasaan yang bagus membantu mereka mengkategorikan masalah, mencari penyelesaian yang tepat untuk bantu PYD macam saya..."*
>
> *PYD(6)/KTS/KurangBersedia/Instrumen*

Punca kedua ialah disebabkan oleh PP kurang mengenali PYD dengan mendalam sekali gus menyebabkan PP kurang mengetahui prestasi sebenar terutamanya PYD yang kurang kerap berjumpa atas sesuatu urusan kerja. Menurut peserta, mereka lebih bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada PYD yang kerap berjumpa atas urusan kerja. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"...perlu diketahui, tiap tahun semua PP perlu menilai ramai PYD, faktor ini menyukarkan persediaan saya memaklumkan prestasi mereka kecuali mereka yang selalu berjumpa dan menyerlah dari segi komitmen kerja..."*
>
> *PP(3)/KTS/KurangBersedia/Mengenali*

> *"...mereka ramai dan saya seorang, lebih mudah berikan maklum balas prestasi kepada PYD yang selalu ada urusan kerja berbanding yang kurang urusan kerja..."*
>
> *PP(5)/KTS/KurangBersedia/Mengenali*

> *"...saya lebih bersedia memberikan maklumat prestasi kepada PYD yang kerap berjumpa dengan saya kerana saya lebih mengenali mereka..."*
>
> *PP(6)/KTS/KurangBersedia/Mengenali*

Dalam kalangan PYD, sikap PP yang hanya lebih bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada PYD yang kerap mempunyai hubungan kerja berbanding PYD yang kurang hubungan kerja kurang sesuai untuk dijadikan alasan kepada kesediaan memberikan maklum balas prestasi. Menurut peserta, menjadi tanggungjawab PP mengenali semua PYD tanpa mengira kekerapan hubungan kerja. Malahan, PP seharusnya memberikan penekanan dan tumpuan yang lebih kepada PYD yang dilihat tidak aktif. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

> *"…satu keadaan yang tidak sihat yang saya selalu nampak ialah PP hanya kerap berjumpa dengan PYD yang ada hubungan kerja dengan mereka, guru-guru yang kurang hubungan kerja macam kurang dipedulikan…"*
>
> *PYD(4)/KTS/KurangBersedia/Mengenali*

> *"…janganlah terlalu fokus sangat pada yang rapat dengan dia sahaja, tak hairanlah mereka dapat markah prestasi tinggi berbanding yang jarang dijumpa, PP harus cungkil potensi PYD supaya mereka tidak rasa terpinggir atau rasa kurang berguna…"*
>
> *PYD(6)/KTS/KurangBersedia/Mengenali*

Punca ketiga disebabkan oleh perbezaan bidang. Menurut peserta, situasi ini menyebabkan PP kurang bersedia memberikan maklum balas prestasi sekiranya diminta oleh PYD. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

> *"…salah satu sebab mengapa saya kurang bersedia berikan maklum balas prestasi disebabkan bidang yang berbeza, saya lebih minat dengan bidang akademik, saya akui kurang kuasai sukan, jadi maklumat yang saya beri itu dah tentu lebih banyak berkisarkan hal akademik…"*
>
> *PP(1)/KTS/KurangBersedia/Bidang*

> *"…setiap PP mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing, maksud saya bukan semua bidang dapat kita kuasai, guru yang dinilai juga mempunyai tanggung jawab yang berbeza, ini mempengaruhi saya…"*
>
> *PP(4)/KTS/KurangBersedia/Bidang*

> *"…sukar nak bersedia bila nak beri maklum balas prestasi terutamanya kepada PYD yang mahir sesuatu bidang, saya pula tidak, memanglah saya teragak-agak sebab PYD lebih arif dengan kerja mereka…"*
>
> *PP(6)/KTS/KurangBersedia/Bidang*

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju bahawa perbezaan bidang memberikan kesan terhadap ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi. Menurut mereka, dalam kepelbagaian keadaan dan bidang di sekolah, PYD didapati lebih jauh berkemahiran berbanding PP. Berikut ialah pandangan dua orang peserta.

> *"…ada di antara PP yang tak bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada PYD yang berkemahiran, contohnya menganalisis data dan berkaitan teknologi maklumat, ini berlaku kepada saya sendiri, PP biasanya menyerahkan semua urusan tersebut bulat-bulat pada saya…"*
>
> *PYD(1)/KTS/KurangBersedia/Bidang*

> *"…terdapat PP yang tak mahu berikan maklum balas prestasi kerana dia tak berkemahiran, namun ini bukanlah alasan untuk PP tak bersedia kalau diminta oleh orang bawah…"*
>
> *PYD(3)/KTS/KurangBersedia/Bidang*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan ketidaksediaan PP memberikan maklum balas prestasi didapati menimbulkan kesan terhadap amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Steelman et al. (2004) iaitu ketidaksediaan PP memberikan maklum balas prestasi mengakibatkan PYD sukar memperoleh akses kepada maklumat penting bagi tujuan meningkatkan kesedaran, kecekapan dan prestasi diri secara tepat. Dapatan kajian ini juga memperkukuh pandangan Bandura (1996) yang menekankan dalam konteks interaksi individu-persekitaran, ketidaksediaan sumber menyebabkan proses pembelajaran pekerja terganggu kerana ketersediaan sumber merupakan mekanisme penting yang memudahkan proses pembelajaran kerana individu belajar secara timbal balik, dinamik dan berterusan dalam persekitarannya.

Dalam hal ini, maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP di SM seharusnya berkesan dalam meningkatkan prestasi kerja PYD dan sekiranya tidak berlaku, ini pastinya menyebabkan pembaziran masa dan tenaga (Aguinis et al., 2011). Sehubungan itu, bagi meningkatkan kesediaan memberikan maklum balas prestasi secara berkesan, konsisten

dengan penekanan oleh dapatan kajian yang dilakukan oleh Jawahar (2010) serta Pulakos et al. (2015), PP seharusnya memahami dan menguasai sepenuhnya instrumen penilaian yang digunakan untuk menilai prestasi PYD. Dengan adanya pemahaman dan penguasaan yang mendalam pada instrumen penilaian, PP lebih mudah menghubungkaitkannya dengan prestasi kerja PYD. Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, pemahaman yang tinggi terhadap semua aspek penting dalam instrumen penilaian dapat membantu PP mengukur dan menilai prestasi PYD dengan adil, telus, cekap dan tepat seperti ditegaskan oleh Young dan Steelman (2014). Selain itu, PP juga dapat menentukan bentuk latihan atau bimbingan yang bersesuaian bagi meningkatkan potensi kerja dan prestasi PYD secara berterusan (Mone & London, 2017).

Dapatan kajian ini turut membuktikan PP yang kurang mengenali PYD di bawah bimbingan dan seliaan menyumbang kepada ketidaksediaan memberikan maklum balas prestasi. Konsisten dengan dapatan kajian oleh Levy et al. (1995) dan Pichler et al. (2018), sekiranya PP kurang mengenali PYD, hal sedemikian menyebabkan PP gagal mengetahui prestasi sebenar terutamanya melibatkan PYD yang kurang kerap berjumpa untuk sesuatu urusan kerja. Selain itu, situasi sedemikian turut mengakibatkan PP tidak dapat memberikan maklum balas prestasi yang tepat dan lebih dibimbangi ialah PP berpotensi melakukan kesilapan menilai prestasi PYD seperti ditekankan oleh Pulakos et al. (2015). Justeru, PP perlu memastikan setiap PYD dikenali tanpa mengira kekerapan hubungan kerja serta memberikan tumpuan yang lebih kepada PYD yang dilihat tidak aktif bagi membuka akses yang luas kepada usaha latihan yang berterusan.

Dapatan kajian ini juga menjelaskan bahawa perbezaan bidang yang disebabkan kepelbagaian opsyen mata pelajaran dan tugas-tugas khas PYD di sekolah telah memberikan kesan terhadap kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi. Dalam hal

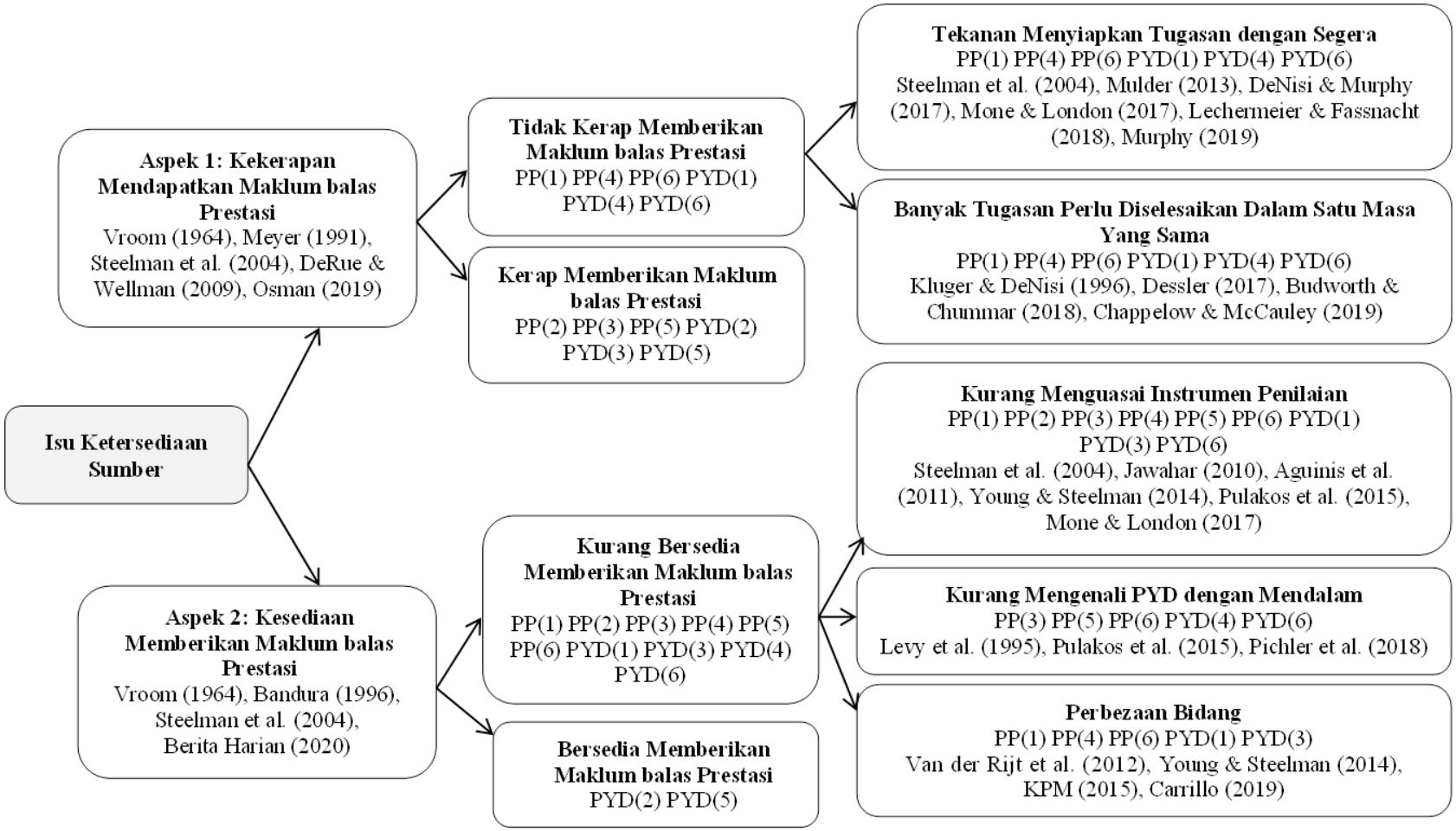
ini, bertepatan dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Van der Rijt et al. (2012) serta Young dan Steelman (2014), pelantikan PP seharusnya terlebih dahulu mengambil kira faktor terdapatnya hubungan kerja di antara PP dan PYD bagi membolehkan bimbingan yang berkesan diberikan. Selain itu, pelantikan PP boleh juga ditentukan dengan melihat kepada gred jawatan, jawatan yang disandang dan kepakaran (KPM, 2015).

Sehubungan itu, sekiranya perbezaan bidang yang disebabkan oleh opsyen mata pelajaran dan tugas khas PYD tidak dapat dielakkan, PP seharusnya perlu lebih profesional apabila memberikan maklum balas prestasi. Dalam situasi seperti ini, konsisten dengan dapatan kajian Carrillo (2019), PP hendaklah mempunyai inisiatif untuk mengurangkan jurang pengetahuan atau kemahiran melalui aktiviti pertukaran idea bagi mendapatkan perspektif yang lebih jelas berkaitan bidang tugas PYD. Konsisten dengan prinsip dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964) yang menekankan tentang pentingnya PP meningkatkan motivasi pekerja, kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi dapat membantu PYD yang tidak bermotivasi dan putus asa disebabkan oleh faktor kerja yang semakin membosankan. Apabila PP bersedia memberikan maklum balas prestasi, tindakan tersebut memudahkan PYD merancang, melaksana dan menilai kerja secara berterusan sekali gus meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap tugasan yang dilakukan.

Kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi merupakan sentuhan kemanusiaan yang penting bagi membantu PYD menangani permasalahan yang mereka hadapi. Menurut statistik yang dikeluarkan oleh Perkhidmatan Kesihatan Mental dan Sokongan Psikososial, Kementerian Kesihatan Malaysia, sepanjang tempoh Perintah Kawalan Pergerakan sehingga Perintah Kawalan Pergerakan Pemulihan, seramai 64,366 individu telah mendapatkan perkhidmatan psikologi (Berita Harian, 2020). Daripada

jumlah tersebut, seramai lebih daripada 15,000 merupakan penjawat awam telah mendapat perkhidmatan kaunseling hingga September 2020 (Berita Harian, 2020).

Berikutan itu, kesediaan PP memberikan maklum balas prestasi menunjukkan kepekaan mereka dalam menangani dan memastikan kesejahteraan fizikal, spiritual serta emosi PYD selain membentuk budaya positif bagi meningkatkan prestasi sekolah. Aspek ini sangat mustahak kerana sekiranya tidak ditangani secara berkesan, keadaan tersebut boleh mengakibatkan kemerosotan kualiti kerja sekali gus memberikan impak kepada perkhidmatan yang diberikan. Sebagai kesimpulannya, berdasarkan semua analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu ketersediaan sumber merupakan isu yang penting dan perlu dilihat secara serius bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi tercapai. Rajah 5.6 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu ketersediaan sumber.



Rajah 5.6: Isu Ketersediaan Sumber

5.4.7 Isu Menggalakkan Pencarian Maklum balas

Menggalakkan pencarian maklum balas merujuk kepada layanan yang baik terhadap maklum balas prestasi yang diminta, kesegeraan maklumat yang disampaikan, mewujudkan keselesaan dan galakan mendapatkan maklum balas prestasi dari masa ke masa bagi memperoleh kepastian tentang prestasi kerja (Steelman et al., 2004). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu menggalakkan pencarian maklum balas iaitu sambutan terhadap galakan pencarian maklum balas prestasi dan pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi.

5.4.7.1 Sambutan Terhadap Galakan Pencarian Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, isu menggalakkan pencarian maklum balas turut dikaitkan dengan sambutan yang kurang memberangsangkan. Menurut peserta dalam kalangan PP, walaupun PYD telah digalakkan mendapatkan maklum balas prestasi, sambutannya masih kurang memberangsangkan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...kurang mendapat sambutan daripada mereka walaupun saya pernah suruh..."*
>
> *PP(1)/MPMB/KurangSambutan*

> *"...kadangkala sampai saya perlu bertindak memaksa mereka untuk datang jumpa saya, supaya saya boleh menerangkan tentang prestasi mereka..."*
>
> *PP(2)/MPMB/KurangSambutan*

> *"...pernah saya beritahu boleh berjumpa dengan saya bila-bila masa, tetapi tetap tidak datang..."*
>
> *PP(3)/MPMB/KurangSambutan*

> *"...ada juga beberapa orang yang selalu datang bertanyakan prestasi mereka, tapi lebih ramai yang tidak datang walaupun disuruh berbuat demikian..."*
>
> *PP(4)/MPMB/KurangSambutan*

> *"...terdapat dalam kalangan guru yang saya pernah galakkan untuk datang jumpa, akan tetapi mereka tidak juga muncul..."*
>
> *PP(5)/MPMB/KurangSambutan*

"...kalau digalakkanpun supaya datang jumpa dengan kita, mereka tetap tak datang, macam mana kalau macam itu..."

PP(6)/MPMB/KurangSambutan

Dalam kalangan PYD, peserta bersetuju mereka kurang memberikan sambutan walaupun digalakkan oleh PP bagi mendapatkan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...berbalik kepada sikap PYD sendiri juga sebenarnya, ada di antara kami yang pernah disuruh oleh PP termasuklah saya agar pergi berjumpa, tapi saya sendiri tak pergi..."

PYD(1)/MPMB/KurangSambutan

"...faktor attitude sendiri, saya anggap tak penting, agak segan dan malas sebenarnya..."

PYD(2)/MPMB/KurangSambutan

"...walaupun pernah diberitahu agar berjumpa, berbincang tentang prestasi, saya tetap agak keberatan berbuat demikian..."

PYD(3)/MPMB/KurangSambutan

"...PP pernah beritahu saya yang saya boleh jumpa pada bila-bila masa, tapi saya mengelak..."

PYD(4)/MPMB/KurangSambutan

"...kalau boleh memang ramai yang tak mahu nak datang berjumpa, dan apabila dapat markah rendah baru nak bising selepas itu..."

PYD(5)/MPMB/KurangSambutan

"...ada PP menyuruh saya datang jumpa, tetapi saya tak dapat nak datang, ini silap saya..."

PYD(6)/MPMB/KurangSambutan

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan berlakunya sambutan kurang memberangsangkan terhadap usaha menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan oleh PYD kurang menunjukkan tingkah laku sebagai pencari maklum balas yang aktif. Menurut peserta dalam kalangan PP, walaupun mereka pernah menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi, PYD tetap tidak datang berjumpa, dilihat seolah-olah tidak berminat serta kurang peduli untuk mengetahui prestasi kerja mereka. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...apa yang saya lihat, saya dapati mereka (PYD) tidak menunjukkan betul-betul berminat ambil tahu hal berkaitan prestasi kerja..."

PP(1)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

"...itupun mereka masih tak nak datang berjumpa, saya rasa ada yang bukan jenis komited nak tahu hal prestasi mereka..."

PP(2)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

"...kalau digalakkan supaya datang bincang, tetapi tak muncul-muncul, ini memberikan gambaran jelas kurang peduli tentang hal ini..."

PP(3)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

"...lebih ramai yang tidak datang walaupun disuruh, tidak berminat agaknya..."

PP(4)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

"...terasa hampa juga bila kita persilakan mereka berjumpa tetapi mereka tidak datang, kita dah sungguh-sungguh nak bantu tetapi kurang dihargai..."

PP(5)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

"...saya sendiripun tak tahu punca sebenar kenapa mereka tidak mahu berjumpa walaupun telah saya jemput..."

PP(6)/MPMB/KurangSambutan/Keaktifan

Punca kedua disebabkan terdapatnya kerisauan dan kebimbangan dalam kalangan PYD yang tindakan tersebut mengganggu masa dan tugasan harian yang perlu diselesaikan oleh PP. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...mereka sibuk, saya pun sibuk, nak cari masa yang sesuai untuk kedua-dua pihak sangat mencabar, risau kalau mengacau masa mereka..."

PYD(1)/MPMB/KurangSambutan/Risau

"...saya bimbang kalau-kalau kerap sangat berjumpa, confirm mengganggu masa PP..."

PYD(2)/MPMB/KurangSambutan/Risau

"...saya hanya berjumpa kalau saya dah betul-betul tak faham atau keliru, kalau selalu sangat tu saya rasa ia tak bagus, dia sendiri pun ada banyak kerja nak dibuat..."

PYD(5)/MPMB/KurangSambutan/Risau

"...risau juga sebenarnya kalau setakat bertanyakan hal prestasi kerja, lagipun PP nampak macam tak menang tangan..."

PYD(6)/MPMB/KurangSambutan/Risau

Punca ketiga disebabkan wujudnya perasaan malu untuk berjumpa semata-mata ingin mengetahui tentang prestasi kerja walaupun telah digalakkan berbuat demikian. Menurut peserta, situasi tersebut menyebabkan mereka lebih suka menunggu arahan untuk dipanggil berbanding digalakkan oleh PP. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

> *"...saya lebih suka jika saya dipanggil berjumpa berbanding datang sukarela, malu juga jika saya pergi sendiri..."*
>
> *PYD(2)/MPMB/KurangSambutan/Malu*

> *"...selain itu, perasaan malu tu memang ada kalau selalu sangat ingin tahu bagaimana prestasi saya..."*
>
> *PYD(3)/MPMB/KurangSambutan/Malu*

> *"...secara jujur, saya memang malu nak bertemu PP semata-mata nak tahu prestasi saya, malu juga dengan rakan-rakan yang lain..."*
>
> *PYD(4)/MPMB/KurangSambutan/Malu*

> *"...seganlah kalau asyik sangat bertanya dengan PP tentang hal prestasi, ini boleh mencerminkan imej yang tak baik kepada PP..."*
>
> *PYD(6)/MPMB/KurangSambutan/Malu*

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan sambutan yang kurang memberangsangkan terhadap galakan pencarian maklum balas prestasi memberikan kesan terhadap amalan memberikan maklum balas prestasi. Hal ini bertepatan dengan dapatan kajian oleh Steelman et al. (2004) yang menegaskan PP perlu melihat secara mendalam faktor yang menyebabkan PYD kurang memberikan sambutan. Tindakan sebegini penting bagi memastikan tidak ada mana-mana pihak dalam kalangan PYD yang dilepas pandang semasa aktiviti memberikan maklum balas prestasi dilaksanakan seperti ditegaskan dalam kajian Chen et al. (2007). Oleh itu, jelas diketahui bahawa PYD yang kurang menunjukkan tingkah laku sebagai pencari maklum balas prestasi yang aktif memberikan kesan kepada sambutan terhadap galakan pencarian maklum balas prestasi. Sehubungan itu, semua faktor yang boleh menyebabkan

terhalangnya usaha menggalakkan PYD menjadi pencari maklum balas secara aktif perlu ditangani secara berkesan (Murphy & Cleveland, 1995; DeNisi & Smith, 2014).

Selari dengan penegasan oleh Murphy (2019), dapatan kajian ini telah menjelaskan tujuan sebenar maklum balas prestasi iaitu untuk mengenal pasti serta menentukan keperluan latihan dan pembangunan yang diperlukan. Oleh itu, sekiranya PYD kurang aktif mendapatkan maklum balas prestasi, hal ini pastinya menyukarkan usaha membetulkan kekurangan yang ada. Seperti ditekankan dalam dapatan kajian oleh Pichler et al. (2018), sememangnya terdapat PYD yang tidak berjumpa disebabkan menganggap penilaian prestasi tidak penting dan kurang mempercayai PP. PYD juga dikatakan kurang bermotivasi mendapatkan maklum balas prestasi disebabkan oleh sikap mereka sendiri seperti ego yang tinggi dan sudah terbiasa dengan kelaziman amalan dalam organisasi (Levy et al., 1995). Hal ini selari dengan penekanan dalam dapatan kajian yang dilakukan oleh Gnepp et al. (2020) iaitu tingkah laku aktif sebagai pencari maklum balas prestasi perlu ditingkatkan kerana tindakan sedemikian merupakan indikator yang menunjukkan perubahan positif pada sikap PYD.

Dalam hal ini, PP di SM perlu meyakinkan PYD supaya tidak perlu risau mendapatkan maklum balas prestasi kerana tindakan tersebut sebenarnya tidak mengganggu masa atau tugas PP. PYD perlu diyakinkan bahawa tugasan memberikan maklum balas prestasi merupakan sebahagian daripada tanggungjawab penting yang perlu dilaksanakan oleh PP seperti dijelaskan oleh Mulder dan Ellinger (2013). Dalam konteks maklum balas prestasi, dapatan kajian ini telah memperkukuh dapatan kajian yang dilakukan oleh Ashford et al. (2016) dan De Stobbeleir et al. (2019) yang menegaskan bahawa galakan pencarian maklum balas merupakan aspek yang diperlukan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian masalah, justeru setiap PYD perlu dibentuk supaya

bersikap proaktif untuk mencari maklumat, mendapatkan bantuan dan inisiatif yang membolehkan mereka menyesuaikan diri dengan persekitaran organisasi. Oleh yang demikian, PP perlu mengambil perhatian dan tindakan yang sewajarnya dalam menyakinkan PYD untuk memperoleh maklum balas prestasi bagi menyesuaikan tingkah laku ke arah mencapai matlamat prestasi individu dan organisasi (Greve & Gaba, 2017).

Dapatan kajian ini juga menyokong penekanan dalam dapatan kajian oleh DeNisi dan Murphy (2017) iaitu terdapatnya keperluan menyemarakkan pemerkasaan aktiviti yang boleh menggalakkan pencarian maklum balas terutamanya melibatkan PP yang pemalu dan mempunyai rasa rendah diri yang tinggi. Tindakan sedemikian penting kerana setiap organisasi pastinya mempunyai pekerja yang pelbagai dan unik dari segi keperibadian, kemahiran dan pandangan. Menurut Raemdonck dan Strijbos (2013) serta De Stobbeleir et al. (2019), pekerja yang pemalu atau introvert memerlukan pengurusan tindakan sokongan yang berbeza berbanding pekerja yang ekstrovert. Justeru, pendekatan yang bersesuaian perlu difikirkan bagi mendorong PYD di SM mendapatkan maklum balas prestasi secara lebih aktif dan mengamalkan tingkah laku yang betul (Parker & Collins, 2010), mengurangkan ketidakpastian peranan (Ashford et al., 2016) serta mengurus diri dan meningkatkan prestasi (Qian et al., 2018).

Usaha menggalakkan pencarian maklum balas di SM perlu dipergiat secara berterusan. Dengan mengamalkan dasar pintu terbuka seperti ini, PYD akan terdorong untuk bekerja dengan lebih bersemangat kerana mereka mengetahui adanya penghargaan ataupun pulangan keuntungan terhadap usaha yang dicurahkan. Tindakan ini bertepatan dengan penekanan dalam Teori Ekuiti (Adams, 1965) yang memfokuskan bahawa golongan pekerja akan terdorong untuk bekerja dengan lebih bersemangat sekiranya merasakan terdapatnya penghargaan atau keuntungan kepada mereka. Oleh itu, galakan

berterusan kepada PYD supaya mendapatkan maklum balas merupakan platform penting yang membolehkan PP menunjukkan penghargaan secara berterusan kepada usaha yang dilakukan oleh PYD.

5.4.7.2 Pembudayaan Galakan Pencarian Maklum balas Prestasi

Berdasarkan dapatan temu bual, peserta dalam kalangan PP turut menyatakan amalan menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi kurang dibudayakan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...setakat yang saya ingat, memang saya ada menggalakkan guru-guru mendapatkan maklum balas prestasi mereka, tetapi tidaklah begitu kerap, dan biasanya pada pertengahan tahun..."*
>
> *PP(1)/MPMB/KurangDibudayakan*

> *"...agak mustahil sebagai PP, kita langsung tak pernah beritahu PYD prestasi mereka, tapi dari segi amalannya saya mungkin jarang saya buat..."*
>
> *PP(2)/MPMB/KurangDibudayakan*

> *"...memang ada sekali dua saya maklumkan PYD untuk bertanya pada saya berkenaan prestasi mereka, mereka tak datang, masih belum menyerap dalam hati..."*
>
> *PP(3)/MPMB/KurangDibudayakan*

> *"...saya sendiri tidak perasan, setahu saya, saya ada menggalakkan, namun bukan kepada semua dan kekerapannya juga taklah selalu..."*
>
> *PP(4)/MPMB/KurangDibudayakan*

> *"...semuanya bergantung pada diri PP itu sendiri, saya sendiri kadang-kadang sahaja buat..."*
>
> *PP(5)/MPMB/KurangDibudayakan*

> *"...ada memanglah ada, saya ada maklumkan kepada guru, akan tetapi bukanlah secara terbuka dan pada semua..."*
>
> *PP(6)/MPMB/KurangDibudayakan*

Dalam kalangan PYD, peserta berkongsikan pandangan mereka bahawa amalan menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi masih kurang dibudayakan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...seingat saya ada sekali dua begitu dia memaklumkan kepada saya supaya berjumpa tentang prestasi kerja..."

PYD(1)/MPMB/KurangDibudayakan

"...menggalakkan PYD macam saya mendapatkan maklum balas prestasi kerja sangat penting, tapi masih tidak dilaksanakan dengan konsisten..."

PYD(4)/MPMB/KurangDibudayakan

"...sebagai PYD, tindakan PP galakkan guru mendapatkan maklumat prestasi dialukan, bagi membolehkan PYD tahu prestasi mereka, ini juga menampakkan PP sangat prihatin, berdasarkan pengalaman saya setakat ini, saya dapati masih tidak diamalkan berterusan..."

PYD(6)/MPMB/KurangDibudayakan

Namun begitu, terdapat peserta yang menyatakan PP sentiasa menggalakkan mereka mendapatkan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...memang dia selalu menggalakkan saya datang jumpa mendapatkan maklum balas prestasi..."

PYD(2)/MPMB/Dibudayakan

"...ini bergantung kepada cara PP itu sendiri, pegawai yang menilai saya setakat ini selalu juga menggalakkan saya supaya datang jumpa jika ada sebarang kekeliruan..."

PYD(3)/MPMB/Dibudayakan

"...saya rasa dibudayakan kerana PP selalu beritahu saya boleh bincang dengan dia sekiranya saya ada masalah..."

PYD(5)/MPMB/Dibudayakan

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan kurangnya pembudayaan amalan menggalakkan pencarian maklum balas prestasi. Punca pertama disebabkan kurangnya penekanan oleh pihak pengurusan sekolah. Menurut peserta, pihak pengurusan sekolah tidak menetapkan atau mewajibkan PP untuk menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...di peringkat pengurusan sekolah, perkara tersebut tidak pula pernah dibincangkan dan wajib dilakukan..."

PP(1)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...soalannya ialah kenapa jarang dibuat, bagi saya, hal ini tidak dibincangkan dengan serius dan dijadikan satu polisi sekolah..."

PP(2)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...keseriusan pihak pengurusan menekankan kepentingan menggalakkan para guru memperoleh maklumat berkaitan prestasi mereka sangat perlu..."

PP(3)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...ketetapan bersama perlu diambil agar PP praktikkan galakan pencarian maklum balas, selama ini isu seperti ini kurang diutarakan..."

PP(4)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...mahu tidak mahu, menjadi tanggung jawab saya menggalakkan guru-guru bertanyakan prestasi mereka, saya rasa, tindakan seperti perlu dijadikan sebagai satu culture sekolah..."

PP(5)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...sayapun tak faham kenapa selama ini perkara penting macam ini tidak dibincangkan dalam mesyuarat pengurusan..."

PP(6)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

Peserta dalam kalangan PYD turut bersetuju pembudayaan amalan menggalakkan pencarian maklum balas prestasi masih kurang diberikan penekanan di organisasi tempat bertugas. Menurut peserta, bukan semua PP menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi dan sekiranya ada, kekerapannya sangat berkurangan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

"...pihak pengurusan perlu buat ketetapan supaya PP memberikan galakan kepada PYD dari masa ke masa dapatkan maklum balas..."

PYD(1)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...tidak dilaksanakan dengan baik, biasanya hanya dimaklumkan masa perjumpaan dengan PP pada pertengahan tahun penilaian saja..."

PYD(4)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

"...jujur saya katakan, tidak dilaksanakan secara sepatutnya, pihak sekolah terutamanya jawatankuasa yang terlibat sepatutnya menambah baik supaya amalan tersebut dibudayakan..."

PYD(6)/MPMB/KurangDibudayakan/Penekanan

Punca kedua disebabkan oleh secara kebiasaannya usaha menggalakkan pencarian maklum balas prestasi merupakan inisiatif PP sendiri. Menurut peserta, situasi ini menyebabkan amalan menggalakkan pencarian maklum balas prestasi tidak dilaksanakan secara serius, konsisten dan menyeluruh. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...sebenarnya tidak diwajibkanpun, semuanya mengikut budi bicara PP sendiri..."

PP(1)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

"...tak ada ketetapan setakat ini perlu dikuatkuasakan, bergantung kepada penilai..."

PP(2)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

"...masing-masing ikut cara sendiri, ada yang buat, ada yang tak buat, tak ada arahan untuk bertindak mewajibkannya..."

PP(3)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

"...tidak dilaksanakan secara serius, tiada penyelarasan dan persetujuan bersama, semua PP buat kerja masing-masing dengan cara masing-masing..."

PP(4)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

"...masalahnya kalau saya seorang saja berbuat begitu dan PP lain tidak, ini boleh menyebabkan PYD memandang serong kepada pihak pengurusan sekolah..."

PP(5)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

"...jika boleh ditegaskan kepada semua PP, itu pasti lebih baik, namun selama ini biasanya kami melakukannya atas inisiatif sendiri, lagipun hal ini seingat saya tidak pernah dibincangkan..."

PP(6)/MPMB/KurangDibudayakan/Inisiatif

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan isu kurangnya pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi memberikan kesan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini bertepatan dengan dapatan kajian oleh Taylor et al. (1984) iaitu pembudayaan galakan pencarian maklum balas diperlukan dalam membangunkan perkembangan dan prestasi PYD. Selain itu, dapatan kajian turut konsisten dengan dapatan kajian oleh Steelman et al. (2004) yang menekankan bahawa kegagalan menggalakkan pekerja mendapatkan maklum balas boleh mengurangkan keberkesanan aspek perancangan sumber manusia. Berikutan daripada dapatan ini, pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi di SM perlu dipergiatkan. Tindakan sedemikian amat penting bagi membolehkan PYD memahami tujuan sebenar penilaian prestasi dilaksanakan di samping memberikan ruang untuk

melakukan pengubahsuaian bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan seperti ditekankan oleh Ashford dan Cummings (1983) serta Pichler et al. (2018).

Penekanan yang sama juga diutarakan oleh Eun et al. (2015) iaitu PP sewajarnya proaktif dalam membudayakan galakan pencarian maklum balas prestasi bagi mewujudkan persekitaran kerja yang mencerminkan komitmen serius untuk meningkatkan prestasi PYD. Selain itu, menurut Levy et al. (1995) dan Murphy (2019), tindakan tersebut merupakan petunjuk kepada kebolehfungsian sistem penilaian prestasi yang memupuk kepada kesedaran kendiri untuk berubah. Amalan sedemikian merupakan platform pembelajaran yang penting kepada PYD untuk berinisiatif sendiri memperoleh kemahiran dan memanfaatkan latihan yang dirancang oleh organisasi (Mulder, 2013).

Dalam era digital dan teknologi maklumat pada masa kini, konsisten dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Steelman dan Wolfeld (2018), keperluan memperoleh maklumat yang mencukupi dan berkesan dalam masa yang singkat adalah sangat penting. Oleh itu, penekanan pihak sekolah pada pembudayaan galakan pencarian maklum balas secara aktif membolehkan PYD memperoleh maklumat berguna untuk menilai kemajuan serta menyesuaikan tingkah laku yang relevan. Maklum balas prestasi juga dikatakan sebagai sumber yang penting kepada kesejahteraan pekerja menurut Sonnentag (2015). Justeru, apabila PYD diberikan peluang memperoleh maklum balas, maklumat tersebut dapat menambah baik prestasi kerja sekali gus meningkatkan kesejahteraan diri terutamanya dari segi kepuasan bekerja, mengurangkan kegelisahan dan ketidakpastian.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan penekanan oleh Chappelow dan McCauley (2019) iaitu pentingnya PP menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas secara berterusan bagi memupuk kepada pembudayaan galakan pencarian maklum balas

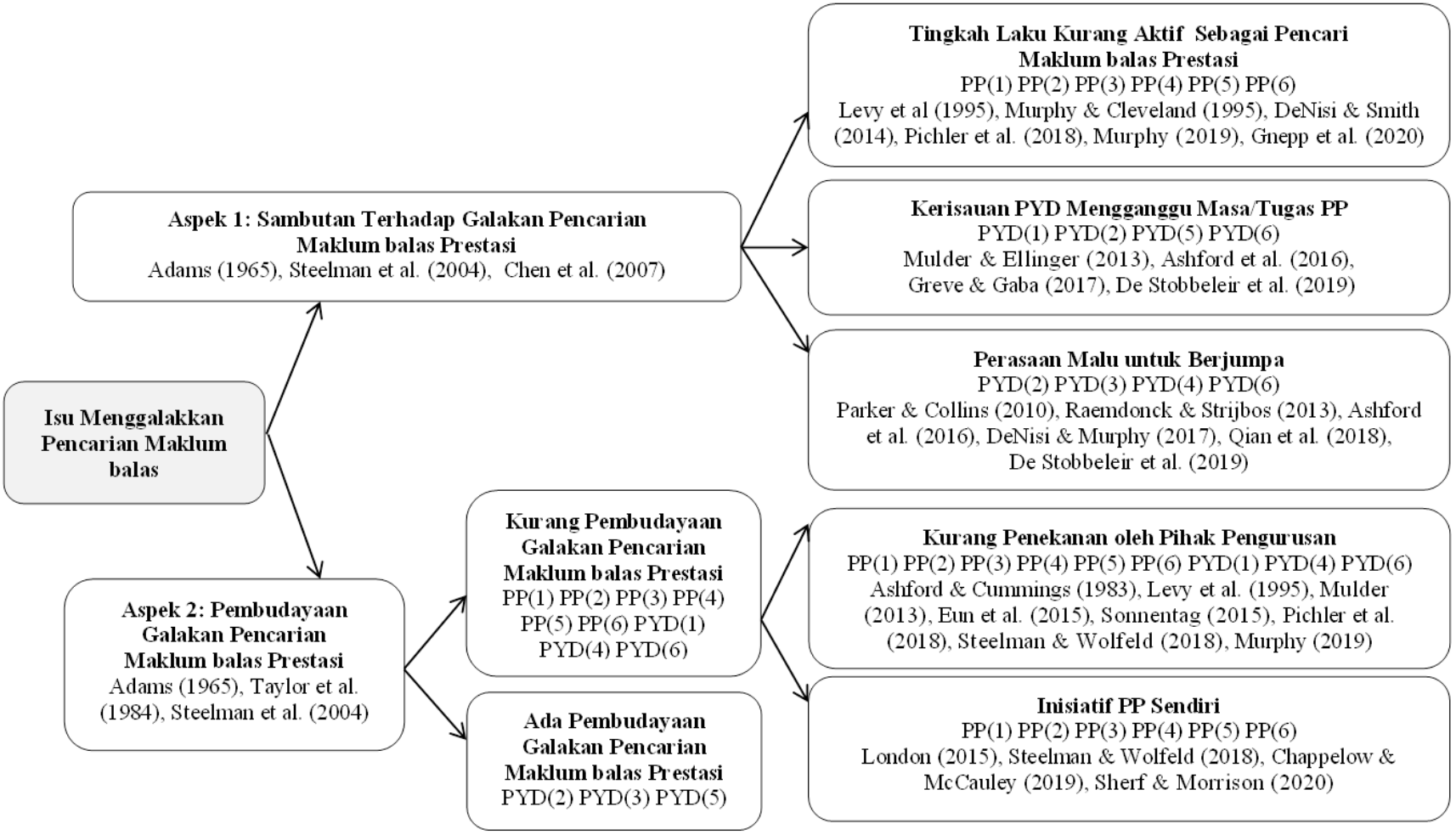
prestasi. Dengan adanya inisiatif sedemikian, secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen individu dan organisasi untuk mengekalkan tingkah laku PYD yang terarah kepada pencapaian matlamat dan pengekalan usaha. Peluang seperti ini pastinya membuka ruang kepada PP dan PYD di SM untuk saling memahami, berinteraksi secara bebas serta mengambil tindakan sewajarnya bagi tujuan penambahbaikan kualiti kerja seperti ditekankan oleh London (2015).

Pemupukan budaya galakan pencarian maklum balas prestasi menurut Steelman dan Wolfeld (2018) bergantung kepada kesediaan PP memberikan maklum balas secara jujur. Justeru, bagi memastikan keadaan ini berjaya diwujudkan, PYD perlu merasa selamat dan mereka seharusnya diyakinkan bahawa memberitahu perkara yang sebenar tidak akan mendatangkan kesan negatif. Dalam hal ini, konsisten dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Sherf dan Morrison (2020), PP perlu memahami hakikat bahawa setiap PYD mempunyai tahap keselesaan yang berbeza ketika proses memberi dan menerima maklum balas prestasi. Oleh yang demikian, PP perlu menghormati dan tidak memaksa sebaliknya menggunakan kecerdasan emosi untuk mengukur sama ada seseorang PYD tersebut bersedia memberi atau menerima maklum balas prestasi.

Berdasarkan andaian yang diketengahkan dalam Teori Ekuiti (Adams, 1965), setiap tindak balas yang dihasilkan oleh pekerja didorong oleh prinsip keadilan iaitu jika dikenal pasti berlakunya ketidakadilan antara mereka dengan individu lain, pekerja akan menyesuaikan cara bekerja untuk menjadikan keadaan tersebut adil berdasarkan sudut pandangan mereka. Dengan mengaplikasikan andaian dalam teori tersebut ke dalam konteks kajian ini, pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi merupakan pendekatan praktikal yang membolehkan PP melaksanakan tanggungjawab dengan lebih adil. Dengan menggalakkan PYD mendapatkan maklum

balas prestasi secara berterusan, ini memudahkan PP menyeimbangkan *input* iaitu aspek yang boleh disumbangkan oleh PYD misalnya pengetahuan, kemahiran, pengalaman dan komitmen kerja dengan *outcome* iaitu ganjaran setimpal yang bakal diterima contohnya peluang pengembangan kerjaya, kenaikan pangkat, penghargaan dan pengiktirafan sebagai faedah yang akan diperoleh atas sumbangan yang telah ditunjukkan.

Semua aspek tersebut adalah sangat mustahak bagi mendorong PYD menunjukkan prestasi kerja yang terbaik di samping membantu PP membentuk hubungan mereka dengan PYD. Sebagai kesimpulannya, berdasarkan semua analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu berkaitan menggalakkan pencarian maklum balas memberikan kesan terhadap keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Sehubungan itu, setiap organisasi perlu mewujudkan saluran yang membolehkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi daripada PP. Rajah 5.7 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu menggalakkan pencarian maklum balas.



Rajah 5.7: Isu Menggalakkan Pencarian Maklum balas

5.4.8 Isu Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi merujuk kepada pengembangan kemahiran kerja, peningkatan prestasi, kemajuan kerjaya, pencapaian matlamat kerja, peningkatan tanggungjawab dan memperbaiki kelemahan diri (Linderbaum & Levy, 2010). Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga dikaitkan dengan kepercayaan terhadap kebergunaan maklum balas prestasi, penerimaan tanggungjawab, kesediaan berubah, keterbukaan, pengurusan kesan daripada tindakan, penerimaan pandangan orang lain dan pemerolehan input yang baik tentang prestasi kerja (Linderbaum & Levy, 2010). Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek yang dikaitkan dengan isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi iaitu keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja dan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja.

5.4.8.1 Keterpaksaan Memenuhi Tuntutan Kerja

Berdasarkan dapatan temu bual, menurut peserta dalam kalangan PP, tugasan memberikan maklum balas prestasi merupakan suatu tugasan yang terpaksa dilaksanakan kerana telah dipertanggungjawabkan supaya berbuat demikian. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...kalau boleh saya memang tak mahu nak buat kerja jadi penilai, kita sendiri pun tahu kesannya pada diri kita, tapi nak menolak tak dapat..."*
>
> *PP(1)/KSN/Keterpaksaan*

> *"...dilantik jadi PP ikut saya boleh menyebabkan tekanan, akan rasa terpaksa buat, bila terpaksa, kesannya pun tak baguslah macam tu..."*
>
> *PP(2)/KSN/Keterpaksaan*

> *"...apabila dah jadi pentadbir, tak kisahlah jadi penolong kanan ke, ketua bidang ke, kena jadi PP walaupun tak ada sesiapa yang berminat, jadi kena terima walau terpaksa..."*
>
> *PP(3)/KSN/Keterpaksaan*

"...saya tahu diri sayapun bukan bagus sangat, bila terpaksa disuruh jadi PP memang memberikan tekanan kepada saya..."

PP(4)/KSN/Keterpaksaan

"...tertekan kerana perlu jadi PP, tak boleh elak, suka tak suka kena buat, tak boleh mengelak, kalau ikut hati, memang saya tak mahu..."

PP(5)/KSN/Keterpaksaan

"...sekiranya dapat mengelak, memang saya elak, susah kerja menilai orang yang hebat-hebat di sekolah..."

PP(6)/KSN/Keterpaksaan

Peserta dalam kalangan PYD turut menyatakan pandangan bahawa terdapat PP yang terpaksa melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai PP. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

"...macam mana nak berkesannya maklum balas prestasi tersebut kalau PP berasa terpaksa bila buat kerja..."

PYD(1)/KSN/Keterpaksaan

"...sememangnya sukar menilai prestasi orang, sayapun tak sanggup, kalau ditanya dengan mereka tentunya merekapun kerana terpaksa buat semua..."

PYD(2)/KSN/Keterpaksaan

"...kalau saya pun stress bila dapat sesuatu tanggungjawab disebabkan kerana terpaksa, ini lebih-lebih lagi tugas membimbing orang lain..."

PYD(3)/KSN/Keterpaksaan

"...sebagai kawan, saya faham masalah dia, diapun dah banyak kali beritahu terpaksa melakukannya..."

PYD(4)/KSN/Keterpaksaan

"...sudah jadi tanggungjawab dan mahu tak mahu memang terpaksa dibuat juga berjumpa dengan PYD, nanti dikata melawan arahan pulak, kan susah jadinya kalau macam itu..."

PYD(5)/KSN/Keterpaksaan

"...setiap kerja yang kita lakukan patutnya dilaksanakan dengan hati terbuka, sedikit sebanyak akan ada juga halangannya kalau kerja sebagai menilai dibuat kerana terpaksa..."

PYD(6)/KSN/Keterpaksaan

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan berlakunya keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja. Punca pertama disebabkan oleh tugasan

memberikan maklum balas prestasi merupakan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh PP. Berikut ialah pandangan enam orang peserta dalam kalangan PP.

> *"...kerja ni macam pakej, jadi saja team pengurusan memang pengetua akan lantik jadi penilai..."*
>
> *PP(1)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...memang macam itulah, kalau pegang apa-apa jawatan pentadbiran, mahu tidak mahu akan disuruh jadi PP..."*
>
> *PP(2)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...setakat ini saya tak pernah lagi dengar ada penolong kanan atau guru kanan bukan PP, terpaksalah kita, dah macam jadi syarat dah..."*
>
> *PP(3)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...jadi saja ketua bidang, confirm jadi PP, bila jadi macam tu memang rasa berat hati..."*
>
> *PP(4)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...saya kalau boleh memang mahu saja lepaskan jawatan yang saya pegang, sekarang, pegang guru kanan tu okay lagi, tapi bila terpaksa jadi PP, tu yang saya malas tu..."*
>
> *PP(5)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...ikut saya bila kita terpaksa terima tanggung jawab, kerja yang dibuat juga terkesan, lebih lagi kalau kerja macam kita tak minat, samalah macam kerja jadi PP, sayapun hairan kenapalah wajib jadi PP..."*
>
> *PP(6)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh tiga orang peserta dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan mereka.

> *"...itulah antara sebabnya saya tolak jawatan pengurusan, baik jadi cikgu biasa, tak perlu nak sibuk menilai orang lain..."*
>
> *PYD(1)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...kalau tak dipaksa untuk suruh jadi PP, siapa lagi yang mahu sebab ramai yang akan tolak, jadi kenalah pihak sekolah wajibkan PK dan GK jadi PP..."*
>
> *PYD(2)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

> *"...memanglah sekiranya boleh, dia nak saja lepas tugasan PP, tapi tak boleh sebab itu merupakan sebahagian tugasan pihak pengurusan..."*
>
> *PYD(5)/KSN/Keterpaksaan/KetetapanTanggungjawab*

Punca kedua berlakunya keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja disebabkan oleh tugasan memberikan maklum balas prestasi merupakan sasaran kerja tahunan yang wajib dilakukan oleh setiap PP. Berikut ialah pandangan enam orang peserta dalam kalangan PP.

"...keadaan lebih serius kerana tugas itu dijadikan sebagai sasaran kerja tahunan setiap PK yang dilantik jadi PP..."
PP(1)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...telah ditetapkan dalam bidang tugas kita, tak boleh nak escape jadi PP kerana PP ada target tahunan yang perlu diselesaikan..."
PP(2)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...macam mana saya nak cakap ya, macam ini, sebenarnya bila jadi PP, tugasan tersebut dah jadi sasaran kerja tahunan kita, sistem PBPPP pun telah daftar nama kita..."
PP(3)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...bila nama dah disuruh jadi PP, kenalah tambah satu lagi tanggung jawab sebagai PP pada jadual kerja tahunan pegawai, tak buat nanti salah..."
PP(4)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...kena patuh sebab ini termasuk dalam senarai tugas, dalam sasaran keberhasilanpun wajib dinyatakan..."
PP(5)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...sebagai sebahagian tugas PP seperti yang terdapat dalam sasaran kerja pegawai, saya difahamkan semua PP wajib letak tugasan tersebut..."
PP(6)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh lima orang peserta dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan mereka.

"...itu memang sudah menjadi kerja mereka, memang telah ditetapkan begitu tiap tahun..."
PYD(1)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...sayapun mesti stress kalau jadi PP, macam rasa tak mampu saja, tambah pulak dah jadi tanggung jawab setiap tahun, memang pecah kepala dibuatnya..."
PYD(3)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"...bila dah diwajibkan, dijadikan sasaran kerja setiap tahun, mahu tak mahu mesti dibuat sebaik mungkin walaupun terpaksa..."
PYD(4)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"…tak silap saya, sasaran kerja tahunan penilai ni memang lain sikit, kena letak dalam sasaran keberhasilan tersebut…"

PYD(5)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

"…kerja yang sedia ada pun saya tidak mampu nak handle, semuanya ada keberhasilan perlu dicapai, kalau dimasukkan lagi kerja tambahan macam PP tu, memang bertambah-tambahlah tekanannya…"

PYD(6)/KSN/Keterpaksaan/SasaranKerjaTahunan

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja sebagai PP memberikan kesan kepada keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Pulakos et al. (2015) yang menegaskan kepentingan PP memberikan maklum balas prestasi dengan penuh komited dan tanggungjawab bagi memastikan keberkesanan amalan tersebut. Dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian oleh Kuvaas (2006) yang menekankan sekiranya maklum balas prestasi diberikan secara terpaksa maka dikhuatiri memberikan kesan tidak baik terhadap usaha untuk meningkatkan prestasi PYD di sekolah. Rentetan itu, Ericsson (2009) menegaskan oleh sebab PYD merupakan aset yang berharga kepada organisasi, PP seharusnya perlu bersikap terbuka apabila melaksanakan tanggungjawab sebagai pembimbing bagi membentuk PYD yang berkemahiran, berpengetahuan dan bertingkah laku positif.

Armstrong (2006) dan Murphy (2019) juga menekankan PP seharusnya bersemangat melaksanakan tugas bagi menyokong reka bentuk dan pentadbiran sistem penilaian prestasi yang memberikan manfaat kepada PYD. Tindakan sedemikian penting kerana dengan adanya keikhlasan PP memberikan maklum balas prestasi, hal ini diyakini dapat memacu kepada kesedaran yang membawa kepada perubahan positif. Dalam konteks SM, kebertanggungjawaban PP memberikan maklum balas prestasi secara sukarela memberikan manfaat kepada setiap PYD kerana keahlian dalam sesebuah sekolah sudah semestinya memerlukan mereka bekerja bersama-sama sebagai satu pasukan. Ini

bermaksud, apabila seseorang PYD menerima maklum balas prestasi yang berguna, situasi ini juga pastinya memberikan manfaat kepada PYD yang lain. Oleh yang demikian, PP seharusnya mengelakkan diri mereka daripada bersikap terpaksa bagi mengelakkan kemerosotan kepada kepuasan bekerja yang merupakan faktor penting kepada kualiti kerja (DeNisi & Pritchard, 2006; DeNisi & Caitlin, 2018).

Dapatan kajian ini juga menjelaskan bahawa maklum balas prestasi yang diberikan hanya untuk memenuhi sasaran kerja tahunan akan menimbulkan impak yang negatif kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Pelantikan sebagai PP merupakan pengiktirafan penting yang diharapkan dapat membantu usaha membimbing PYD demi merealisasikan matlamat dan objektif organisasi (Murphy & Cleveland, 1995; Eun et al., 2015). Dalam hal ini, konsisten dengan dapatan kajian oleh Boon et al. (2018), PP di sekolah perlu menumpukan tenaga mereka mengenal pasti sebarang masalah yang boleh memberikan kesan kepada prestasi kerja PYD seterusnya mencari jalan penyelesaian untuk setiap masalah yang berlaku. Dengan menjadikan tanggungjawab memberikan maklum balas prestasi sebagai sasaran kerja tahunan, tindakan sedemikian membolehkan PP menjadi pembimbing yang lebih baik serta responsif terhadap keperluan PYD seterusnya mengoptimumkan tahap keupayaan prestasi PYD seperti ditekankan oleh Murphy (2019).

Menurut Murphy et al. (2018), aspek kepuasan bekerja perlu diberikan perhatian yang serius kerana kaitannya yang sangat rapat dalam mempengaruhi kualiti hidup. Justeru, sebagai sumber utama kepada pembangunan prestasi PYD seperti ditekankan dalam Model Fedor (Fedor, 1991), PP di SM perlu menunjukkan kesungguhan yang jitu untuk memberikan bimbingan yang terbaik agar PYD sentiasa terdorong dan bermotivasi menambah baik prestasi kerja. Sehubungan itu, keterpaksaan melaksanakan tanggungjawab memberikan maklum balas prestasi perlu dielakkan kerana tindakan

sedemikian dibimbangi boleh mempengaruhi produktiviti dan kualiti kerja secara keseluruhan seterusnya menyumbang kepada berlakunya tekanan yang membawa kepada gangguan emosi serta kesihatan fizikal.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang dirangka untuk direalisasikan dalam tempoh 12 tahun (mulai dari tahun 2013 hingga 2025) menyasarkan matlamat untuk melonjakkan kualiti pendidikan negara supaya berada dalam kategori sepertiga teratas dalam penarafan kualiti sistem pendidikan antarabangsa (KPM, 2019). Perkara ini sudah semestinya menuntut para guru agar sentiasa bersemangat, komited dan berdedikasi bagi mencapai matlamat tersebut. Dalam situasi ini, komitmen PP memberikan maklum balas prestasi amat diperlukan bagi membentuk PYD yang berkemahiran, berpengetahuan dan berperibadi positif. Justeru, kepuasan kerja yang tinggi diperlukan bagi mengurangkan tekanan kerja dalam kalangan PYD seterusnya memberikan semangat kepada mereka untuk terus bekerja dan memberikan sumbangan terbaik dalam melonjakkan mutu pendidikan negara.

5.4.8.2 Kegagalan Memberikan Maklumat Sebenar Prestasi Kerja

Berdasarkan dapatan temu bual, menurut peserta dalam kalangan PP, ketidakberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga dikaitkan dengan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"…saya rasa secara keseluruhannya masih banyak perlu tambah baik, lebih-lebih lagi maklumat yang berimpak tinggi kepada PYD, saya nampak, mereka tak peroleh maklumat sebenar prestasi mereka…"*
>
> *PP(1)/KSN/MaklumatSebenar*

> *"…kadangkala saya sendiripun terlepas pandang, kita macam syok sendiri bila bincang dengan PYD, sedangkan PYD tak dapat nak faham maklumat sebenar yang ingin disampaikan…"*
>
> *PP(2)/KSN/MaklumatSebenar*

"...PYD patutnya dapat informasi menyeluruh tentang prestasi sebenar mereka, tapi bila dibuat lain hal berlaku..."

PP(3)/KSN/MaklumatSebenar

"...kalau bolehkan, saya memanglah nak semua cikgu tahu hal sebenar berkaitan prestasi mereka, tapi itulah, saya sendiri ada masalah nak bagitahu semua..."

PP(4)/KSN/MaklumatSebenar

"...sepanjang menjalankan tugas sebagai PP ini, saya rasa masih gagal rasanya, maklumat mungkin masih gagal pamerkan prestasi sebenar guru..."

PP(5)/KSN/MaklumatSebenar

"...kegagalan mungkin sejauhmana input sebenar diberikan itu membantu cikgu-cikgu meningkatkan prestasi mereka..."

PP(6)/KSN/MaklumatSebenar

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh enam orang peserta dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan mereka.

"...sebagai guru, kita memang nakkan maklumat prestasi sebenar diberikan, kalau bagi sekerat-sekerat pada saya memang tak mendatangkan kesan..."

PYD(1)/KSN/MaklumatSebenar

"...pandangan saya ialah masih kurang berkesan sebab PP masih tak dapat berikan maklumat sebenar prestasi guru, masih ada yang tak dimaklumkan secara detail..."

PYD(2)/KSN/MaklumatSebenar

"...pentinglah bagi kita sebagai PYD nak tahu prestasi semasa dan sebelum kita, sangat penting, kalau PP tidak boleh kongsi maklumat yang sebenar, macam mana kita nak tahu prestasi sebenar..."

PYD(3)/KSN/MaklumatSebenar

"...saya berpendapat, masih tidak berjaya sebab PYD masih kurang jelas apa status prestasi mereka, sebabnya input diberikan tak cukup, tak gambarkan situasi sebenar..."

PYD(4)/KSN/MaklumatSebenar

"...patutnya penilai mesti maklumkan apa prestasi sebenar kami, apa yang berlaku, selalunya tak semua PP boleh kongsikan maklumat macam itu..."

PYD(5)/KSN/MaklumatSebenar

"...nak berkesan macam mana kalau orang menilai kita tak boleh nak sampaikan maklumat sebenar pencapaian kita, PYD sepatutnya dimaklumkan prestasi mereka yang betul..."

PYD(6)/KSN/MaklumatSebenar

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan berlakunya kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja. Punca pertama disebabkan oleh kurangnya aktiviti tindakan susulan selepas maklum balas prestasi diberikan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta dalam kalangan PP.

> *"...susah kalau nak buat follow up kepada prestasi guru-guru, saya rasa inilah situasi yang selalu berlaku..."*
>
> *PP(1)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...kita boleh beritahu prestasi PYD, tapi lepas itu mula tak sempat nak memantau prestasi mereka secara berterusan, kerjapun jadi kurang berkesan..."*
>
> *PP(2)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...mana-manapun penilaian prestasi, patutnya PP kenalah buat semakan, kenalah ada aktiviti susulan..."*
>
> *PP(3)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...macam dah tahu dah sebab, bukan alasan tapi hakikat sebenar, memang sukar membuat tindakan selanjutnya..."*
>
> *PP(4)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...bila dah busy, apapun aktiviti lepas tu tak terbuat, terus terang saya cakap, memang tak sempat nak buat pemantauan dan tindakan seterusnya..."*
>
> *PP(5)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...sangat jarang ada kesempatan buat tindakan seterusnya bila dah selesai sesi pertama maklumkan kepada PYD tentang prestasi mereka..."*
>
> *PP(6)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh lima orang peserta dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan mereka.

> *"...bincang banyak kalipun tak guna jika PP tak buat pemantauan yang konsisten, kalau dibiar, memang tak berikan kesan sepatutnya..."*
>
> *PYD(1)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...lebih kepada penekanan supaya PP tambah baik prestasi PYD dengan memantau secara berterusan..."*
>
> *PYD(2)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

> *"...boleh saja ditambah baik kalau mereka komited, sanggup meluangkan masa lebih banyak bagi buat follow up dengan guru..."*
>
> *PYD(3)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan*

"...kelemahan nampak bila diaorang tak boleh nak pastikan semua maklumat telah diambil tindakan, terbiar dan tiada kesinambungan..."

PYD(4)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan

"...aspek yang visible ialah penilai tidak sempat buat tindakan selanjutnya bagi mengesan dengan konsisten..."

PYD(6)/KSN/MaklumatSebenar/TindakanSusulan

Punca kedua yang menyebabkan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja adalah disebabkan maklum balas prestasi yang diberikan tidak mencerminkan markah atau skor prestasi sebenar yang diperoleh. Berikut pandangan tiga orang peserta dalam kalangan PP.

"...sebagai PP, memanglah kita bagi maklum balas prestasi kepada mereka, tapi bila keluar result, markah berbeza dengan apa kita beritahu pada mereka..."

PP(4)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...saya jarang nak kongsikan markah prestasi guru-guru yang saya nilai, tapi mereka tetap nak tahu, bila saya maklumkan, lain pula keputusannya..."

PP(5)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...markah yang diberikan pada borang penilaian kita dah maklumkan PYD, mereka kira sendiri, walau banyak kali dah diberitahu tak boleh nak kira macam itu sebab formula pengiraan tak sama dengan apa yang KPM guna, apabila result PBPPP diumumkan, PYD bisinglah sebab kenapa markah tak sama..."

PP(6)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

Pandangan yang sama juga dikongsikan oleh enam orang peserta dalam kalangan PYD. Berikut ialah pandangan mereka.

"...saya curiga dengan PP bila mereka beritahu prestasi kerja orang yang mereka nilai, ini juga terjadi kepada saya, PP maklumkan semua yang manis-manis sahaja, namun result PBPPP bila dimuat turun tunjukkan markah yang teruk..."

PYD(1)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...jika betullah apa yang PP maklumkan tentang prestasi saya, tapi kenapa markah tak gambarkan prestasi yang dikomen oleh PP..."

PYD(2)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...dah banyak tahun dah jadi macam itu, kita dapat borang penilaian, tapi keluar keputusan, markah tak sama dengan prestasi dimaklumkan sebelum itu, apa masalah sayapun tak tahu..."

PYD(3)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...saya pendam saja perasaan sebenarnya, apa yang saya rasa maklumat yang diberikan oleh PP hanya sekadar nak memujuk guru, supaya rajin buat kerja, itu saja, apabila keputusan prestasi keluar, markah jauh lari..."

PYD(4)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...bekerja tungkus lumuspun belum tentu dapat markah bagus walaupun PP1 dan PP2 bagi komen yang bagus..."

PYD(5)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

"...entahlah juga kenapa yang diberitahu itu tak sama dengan apa yang keluar, langsung tak sama, PP bagi harapan palsu agaknya sebab nakkan kita buat kerja sentiasa..."

PYD(6)/KSN/MaklumatSebenar/MarkahPrestasi

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan kegagalan memberikan maklumat sebenar tentang prestasi kerja memberikan impak negatif kepada keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi di SM. Dapatan ini mengukuhkan kajian oleh Kluger dan DeNisi (1996) yang menegaskan kepentingan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja yang dianggap sebagai nadi penting kepada proses penilaian prestasi. Selain itu, dapatan kajian ini turut selari dengan kajian Van der Rijt et al. (2012) yang menekankan perlunya PYD dibekalkan dengan maklumat sebenar prestasi kerja bagi memastikan keberhasilan tindakan penambahbaikan. Dapatan kajian juga konsisten dengan kajian Pulakos dan O'Leary (2011) yang mengutarakan pentingnya PYD dimaklumkan prestasi kerja sebenar bagi tujuan penambahbaikan serta peningkatan prestasi kerja dan bukan semata-mata hanya untuk mengambil hati mereka.

Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, difahami bahawa kurangnya aktiviti tindakan susulan selepas maklum balas prestasi boleh mengakibatkan PYD tidak dibimbing dengan baik sekali gus menggagalkan usaha untuk menambah baik prestasi mereka seperti ditekankan oleh Murphy dan Cleveland (1995)

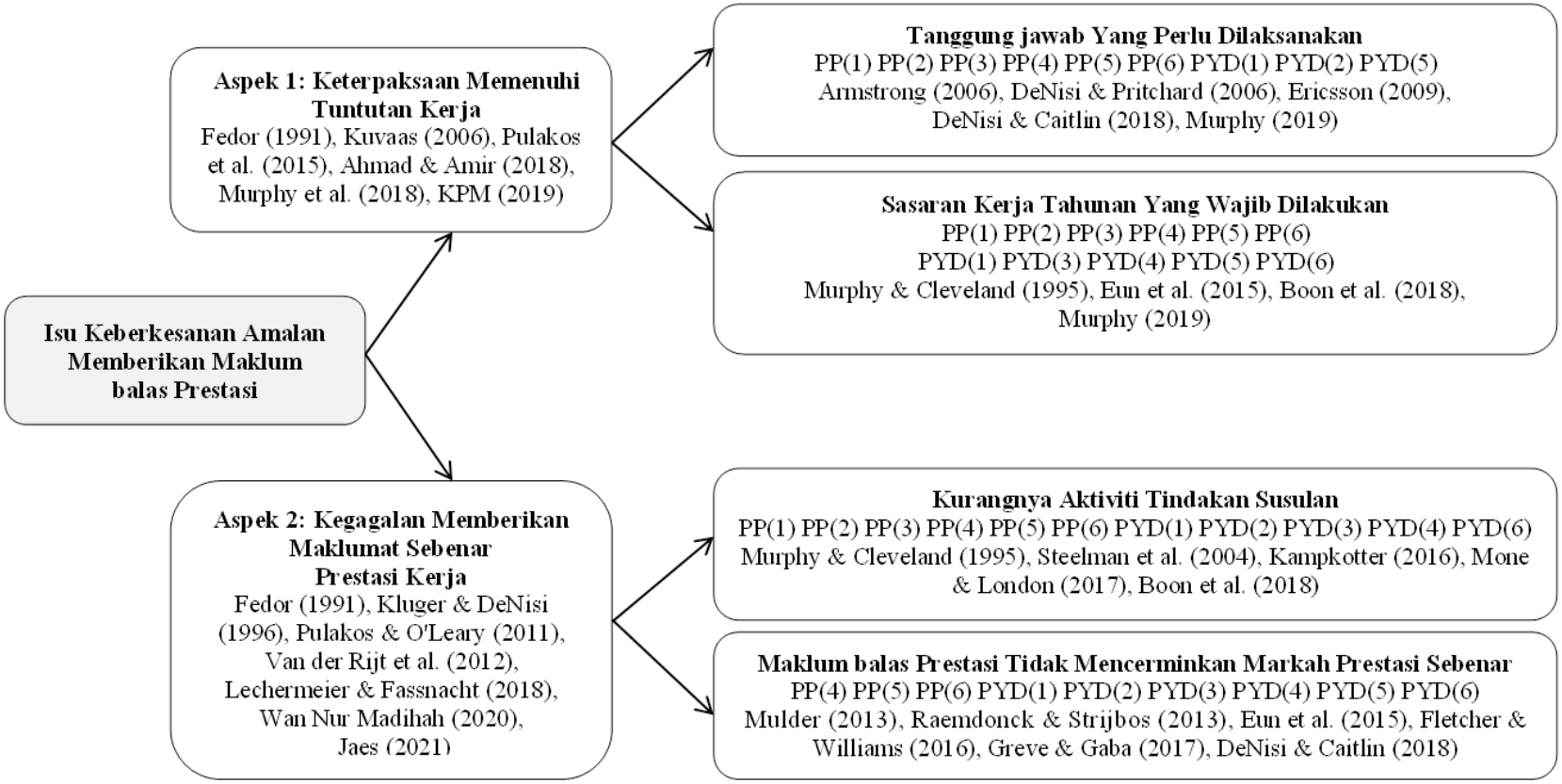
serta Mone dan London (2017). Tindakan tersebut menurut Kampkotter (2016) boleh menyebabkan terjejasnya usaha untuk meningkatkan semangat dan kepercayaan PYD terhadap sistem penilaian prestasi yang digunakan. Justeru, aktiviti tindak susul seharusnya diperkasakan bagi membolehkan PYD mengetahui setiap rancangan prestasi yang telah dibincangkan bagi menyokong misi dan visi sekolah, memberikan peluang kepada PYD dan PP berbincang secara konsisten tentang jangkaan prestasi sekali gus menyediakan ruang untuk membina kepercayaan dan kesefahaman (Steelman et al., 2004; Boon et al., 2018).

Dapatan kajian ini turut konsisten dengan penekanan dalam dapatan kajian oleh Raemdonck dan Strijbos (2013) serta Eun et al. (2015) iaitu maklum balas yang tidak mencerminkan markah prestasi sebenar boleh menyebabkan PYD terkeliru dan rasa dikhianati kerana tidak diberikan maklumat yang tepat tentang prestasi kerja mereka. Pada masa yang sama, menurut Greve dan Gaba (2017), situasi akan bertambah buruk sekiranya sesi maklum balas prestasi dilakukan secara tergesa-gesa sehingga menyebabkan berlakunya kesilapan dalam penilaian prestasi. PYD mudah menyedari sekiranya PP tidak memberikan maklum balas dan penilaian prestasi dengan tepat (Fletcher & Williams, 2016). Sekiranya dibiarkan, hal ini akan mengakibatkan kegagalan dalam pengurusan penilaian prestasi yang mengikis keyakinan PYD terhadap sistem penilaian yang digunakan di sekolah sekali gus membantutkan usaha mempromosikan ketelusan dalam amalan memberikan maklum balas prestasi (Mulder, 2013; DeNisi & Caitlin, 2018).

Berdasarkan Model Fedor (Fedor, 1991), salah satu daripada aspek yang sangat diperlukan ialah PP perlu memiliki ciri sebagai sumber yang berkredibiliti, berkepakaran dan berkemahiran supaya lebih dipercayai dan dihormati oleh PYD. Oleh itu, sekiranya PP benar-benar serius hendak mengembangkan budaya kerja yang konsisten, PP hendaklah

memberikan maklumat sebenar kepada PYD secara jujur dan telus. Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, mantan Perdana Menteri, Tan Sri Muhyiddin Yassin memberikan jaminan jumlah penjawat awam seramai 1.6 juta di seluruh negara tetap dikekalkan meskipun sistem kerajaan elektronik (e-kerajaan) dilaksanakan yang menyasarkan pencapaian 40 peratus perkhidmatan dalam talian (Wan Nur Madihah, 2020). Justeru, bagi merealisasikan matlamat ini, kefungsian amalan memberikan maklum balas prestasi tidak boleh dipandang ringan oleh setiap PP di SM. Maklum balas prestasi yang diberikan secara berkesan diyakini dapat membantu PYD mengatasi kesukaran di tempat kerja dan meningkatkan kepekaan untuk berubah. Hal ini bertepatan dengan keperluan bagi merealisasikan Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 yang mengiltizamkan usaha untuk menjadikan Malaysia terus membangun secara mapan seiring dengan pengagihan ekonomi yang adil, saksama dan inklusif pada semua peringkat kumpulan pendapatan, etnik, wilayah serta rantaian bekalan (Jaes, 2021). Dalam hal ini, Lechermeier dan Fassnacht (2018) menegaskan sekiranya pekerja mengetahui kedudukan sasaran, tindakan sedemikian secara tidak langsung akan mencepatkan pencapaian matlamat bagi menambah baik prestasi kerja.

Sebagai kesimpulannya, berdasarkan semua analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi yang disebabkan oleh keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja dan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja seharusnya dilihat secara serius bagi memastikan pencapaian misi dan visi organisasi. Rajah 5.8 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.



Rajah 5.8: Isu Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

5.4.9 Isu Komunikasi Berkesan

Komunikasi berkesan merujuk kepada komunikasi di antara PP dan PYD yang bermanfaat, membantu, menguntungkan, memberikan kesan yang baik, berfaedah dan lancar. Selain itu, pihak yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut memperoleh perkara yang dikehendaki dan ingin dicapai, mengetahui perkara yang berlaku serta berasa selesa sepanjang proses komunikasi (Spitzberg & Phelps, 1982). Kajian ini mendapati isu komunikasi berkesan dihubungkaitkan dengan gangguan semasa proses komunikasi.

5.4.9.1 Gangguan Semasa Proses Berkomunikasi

Berdasarkan dapatan temu bual, terdapat gangguan semasa berlangsungnya proses komunikasi di antara PP dan PYD ketika sesi memberikan maklum balas prestasi dilaksanakan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta dalam kalangan PP.

> *"...masalah yang saya selalu hadapi ialah saya sering terganggu semasa berkomunikasi dengan guru-guru..."*
>
> *PP(1)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...biasanya sukar untuk concentrate, sukar fokus bila bercakap dengan mereka, ada saja hal..."*
>
> *PP(2)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...cabaran biasanya adalah susah untuk kekalkan proses komunikasi yang lancar ketika berjumpa dengan PYD kalau di sekolah..."*
>
> *PP(3)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...ada sajalah dan macam-macam sangat gangguan yang mengganggu komunikasi di antara guru dengan saya, kena cari cara terbaik mengatasinya..."*
>
> *PP(4)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...cabarannya, communication breakdown disebabkan ada saja gangguan semasa kita sedang bercakap dengan guru..."*
>
> *PP(5)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...isu komunikasi berkesan pada saya, yang ini lebih menjurus pada masalah atau gangguan gangguan semasa berkomunikasi dengan PYD..."*
>
> *PP(6)/KOM/GangguanKomunikasi*

Dalam kalangan PYD, peserta turut berkongsikan pandangan tentang berlakunya gangguan semasa proses komunikasi di antara PP dan PYD. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

> *"...saya rasa PP susah nak menumpukan perhatian bila berkomunikasi dengan saya..."*
>
> *PYD(1)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...PP kena fikir cara paling sesuai supaya dia dapat berkomunikasi dengan saya atau siapa saja dengan lebih berkesan..."*
>
> *PYD(2)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...pada saya proses komunikasi sering sangat terganggu, gangguan itulah yang menjadikan tidak berkesan..."*
>
> *PYD(3)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...ada saja gangguan bila bercakap dengan PP, memang sukar untuk dielakkan bila komunikasi sering terganggu..."*
>
> *PYD(4)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...kena pastikan kurangnya gangguan masa PP berkomunikasi itu, sangat penting sebenarnya kalau mahu maklum balas yang diberi mendatangkan hasil..."*
>
> *PYD(5)/KOM/GangguanKomunikasi*

> *"...memang ada gangguan masa berlangsungnya komunikasi di antara dia dan saya..."*
>
> *PYD(6)/KOM/GangguanKomunikasi*

Berdasarkan analisis, terdapat dua punca yang menyebabkan berlakunya gangguan komunikasi. Punca pertama disebabkan tidak memberikan fokus sepenuhnya semasa berkomunikasi dengan PYD. Hal ini diakui berlaku oleh empat orang peserta dalam kalangan PP.

> *"...kalau saya, tak dapat nak fokus sangat sebab ada saja gangguan, ada PPD telefonlah, staf minta tandatanganlah, dan macam-macam lagi..."*
>
> *PP(1)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus*

> *"...mencabar kerana susah sikit nak tumpukan perhatian kerana suasana hingar bingar di sekolah, macam-mcam hal dan kesibukan..."*
>
> *PP(3)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus*

"...adakalanya mahukan privasi, lebih-lebih lagi bila nak bercakap tentang prestasi, tapi itulah, banyak benda perlu diurus pada masa yang sama..."

PP(5)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus

"...proses komunikasi asyik terganggu dengan macam-macam hal, hal-hal kerja yang tak selesai pada saya memang agak mengganggu..."

PP(6)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus

Peserta dalam kalangan PYD turut menyatakan persetujuan berlakunya gangguan komunikasi disebabkan PP kurang fokus ketika berkomunikasi dengan mereka. Berikut ialah pandangan dua orang peserta tersebut.

"...bila berbicara mata tengok handphone, suara pula dilantunkan pada kertas, macam mana nak fokus kepada saya..."

PYD(1)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus

"...pegawai yang menilai saya kerap hilang fokus bila bercakap, mungkin sebab dia sedang berfikir kerja dia banyak sangat..."

PYD(3)/KOM/GangguanKomunikasi/Fokus

Punca kedua disebabkan kurangnya keselesaan aspek fizikal dan privasi semasa berlangsungnya komunikasi di antara PP dan PYD. Berikut ialah pandangan dua orang peserta dalam kalangan PP.

"...mungkin disebabkan keadaan bilik yang tak sesuai, bising, kalau berdua di bilik yang selesa bimbang pula orang kata bukan-bukan..."

PP(2)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

"...kena cari tempat atau lokasi yang aman dan tenang bila berjumpa dengan PYD, jika dibuat di bilik saya, memang tak boleh sebab saya pun kongsi bilik dengan orang lain..."

PP(4)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

Peserta dalam kalangan PYD turut menyatakan persetujuan wujudnya ketidakselesaan fizikal dan privasi yang menyebabkan berlakunya gangguan semasa berlangsungnya proses komunikasi di antara mereka dengan PP. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

"...dia kena fikirkan inisiatif lain seperti cari bilik yang lebih besar, selesa sikit, kurang bising..."

PYD(2)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

"...majornya ialah proses komunikasi selalu terganggu, disebabkan suasana yang tak selesa, tiada ketenangan kerana meja PP penuh dengan macam-macam benda..."

PYD(4)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

"...pastikan proses berlangsungnya komunikasi lebih tenang dan berlangsung dengan lancar, carilah tempat yang lebih sesuai, elakkan gangguan yang tidak sepatutnya macam tak fokus, orang lain keluar masuk..."

PYD(5)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

"...sayapun tak faham macam mana dia boleh tahan dengan keadaan di bilik dia, saya rasa ini semua mengganggu, merencatkan komunikasi, bukan saja saya, tetapi juga dengan guru lain..."

PYD(6)/KOM/GangguanKomunikasi/Keselesaan

Berdasarkan analisis ke atas dapatan temu bual, dapatan kajian ini menunjukkan gangguan semasa berlangsungnya komunikasi di antara PP dan PYD memberikan kesan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan ini bertepatan dengan dapatan kajian oleh Myers dan Sadaghiani (2010) yang menekankan pentingnya komunikasi berkesan bagi membolehkan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan, keinginan, motivasi serta peluang untuk menjalin hubungan yang boleh dipercayai di antara penyelia dan pekerja. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Spector dan Jex (1991) yang menekankan pentingnya komunikasi berkesan bagi memudahkan persefahaman di antara PP dan PYD. Selain itu, dapatan kajian ini turut mengukuhkan dapatan kajian oleh Morley et al. (2002) yang menjelaskan organisasi yang mengembangkan proses komunikasi berkesan cenderung memiliki persekitaran kerja yang lebih positif dalam mencapai objektif. Dapatan kajian juga konsisten dengan kajian Schyns dan Schilling (2013) yang menegaskan kepentingan komunikasi berkesan kepada kesejahteraan serta motivasi pekerja dan keberkesanan organisasi adalah suatu yang tidak dapat dipertikaikan.

Bagi memastikan berlakunya komunikasi berkesan di antara PP dan PYD di SM, kedua-dua pihak perlulah sentiasa kekal fokus sepanjang aktiviti memberikan maklum

balas prestasi berlangsung. Hal ini kerana menurut Keyton (2011), apabila PP dan PYD tidak dapat mengekalkan fokus ketika berkomunikasi, situasi tersebut menyebabkan mesej yang ingin dikongsikan tidak dapat disampaikan dan diterima dengan baik. Di samping itu, konsisten dengan dapatan kajian oleh Conrad (2014), kehilangan fokus semasa berlangsungnya komunikasi berpotensi menyebabkan maklumat dan perasaan yang ingin dikongsikan tidak dapat difahami dengan lancar sehingga boleh mengakibatkan berlakunya salah faham.

Dapatan kajian juga konsisten dengan penegasan oleh Bell dan Roebuck (2015) serta Hedman dan Valo (2015) iaitu PP dan PYD seharusnya memberikan perhatian penuh bagi mengelakkan sebarang gangguan semasa berkomunikasi supaya persekitaran kerja yang adil dan mendorong kepada tingkah laku kerja yang positif diwujudkan. Hal ini penting kerana sebarang gangguan terhadap fokus semasa berkomunikasi menyebabkan PP hanya hadir secara fizikal, namun secara mental PP sebenarnya tidak hadir. Pengekalan fokus ketika berkomunikasi turut ditekankan oleh Linton et al. (2016) kerana menurut mereka setiap PYD mempunyai tahap pemahaman dan penerimaan mesej yang berbeza-beza. Justeru, dengan mengekalkan fokus semasa berkomunikasi PP akan berupaya mempelbagaikan dan mengembangkan strategi atau pendekatan semasa berkomunikasi dengan PYD.

Komitmen PP dan PYD berkomunikasi secara berkesan dipercayai dapat meningkatkan produktiviti di samping mengekalkan aliran maklumat yang baik dan prestasi untuk jangka masa yang panjang turut ditekankan oleh Kalogiannidis (2020). Oleh itu, setiap gangguan yang mengganggu fokus ketika berlangsungnya komunikasi perlu diatasi bagi memastikan kelancaran proses penghantaran dan penerimaan mesej. Hal ini penting kerana menurut Chan dan Lai (2017), setiap maklumat seharusnya diterima dengan

lancar, selesa, tepat dan memberikan kesan yang baik. Pengekalan fokus ketika berkomunikasi juga memerlukan PP memberikan perhatian kepada nada suara, pergerakan serta kedudukan tubuh, komunikasi mata, mimik dan air muka serta ketrampilan diri (Cheney, 2011). Perkara ini mustahak kerana menurut Tulgan (1999), berkomunikasi dengan nada suara, pergerakan serta kedudukan tubuh, komunikasi mata, mimik dan air muka serta ketrampilan diri yang tidak tepat dan menjengkelkan akan memberikan kesan yang negatif kepada PYD serta berpotensi mengakibatkan berlakunya konflik. Oleh itu, bagi mewujudkan keberkesanan komunikasi di antara PP dan PYD, penekanan terhadap aspek-aspek tersebut sangat diperlukan.

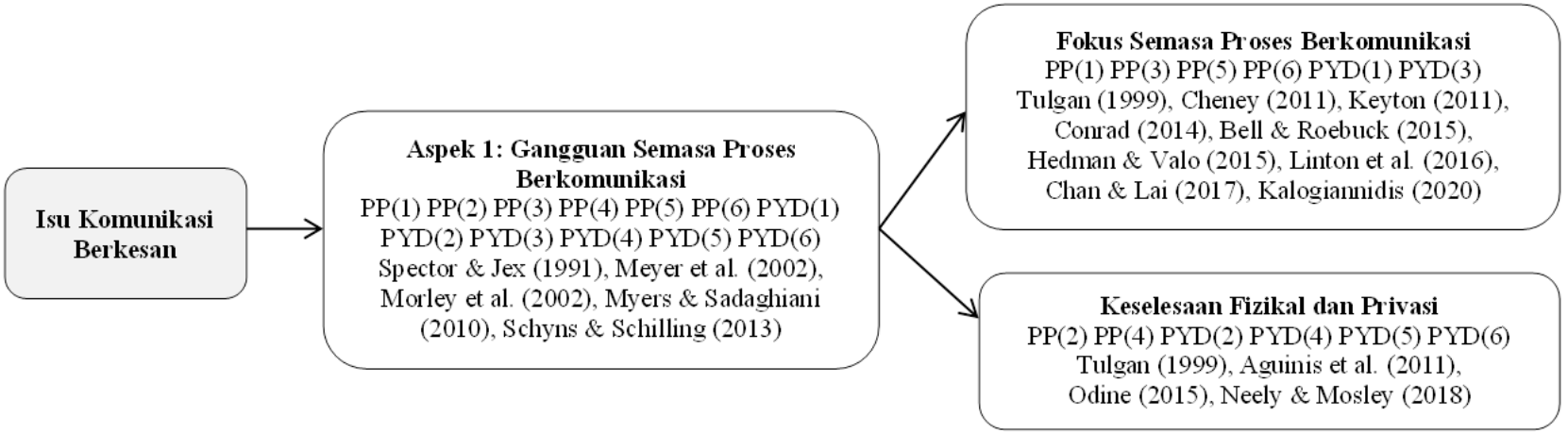
Menyentuh tentang kurangnya keselesaan fizikal dan privasi semasa berlangsungnya komunikasi di antara PP dan PYD di SM, gangguan seperti kebisingan dan ruang yang terhad sememangnya mempengaruhi keberkesanan komunikasi. Konsisten dengan penegasan oleh Tulgan (1999) dan Odine (2015), keselesaan persekitaran tempat berlangsungnya komunikasi merupakan satu kemestian yang perlu disediakan. Hal ini kerana sebarang gangguan atau halangan seperti pencemaran bunyi, kurangnya pengudaraan yang baik dan kepadatan ruang berpotensi menyebabkan merosotnya keberkesanan komunikasi.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, komunikasi berkesan yang berlaku bukan sekadar melibatkan aktiviti bercakap dan menghantar maklumat kerana aktiviti ini turut melibatkan aktiviti mendengar serta menerima maklumat (Aguinis et al., 2011). Dalam situasi seperti ini, PP perlu memastikan aspek keselesaan fizikal dan privasi sentiasa diberikan keutamaan yang sewajarnya bagi mengelakkan berlakunya gangguan semasa berlangsungnya proses komunikasi. Dapatan kajian ini konsisten dengan penekanan oleh Neely dan Mosley (2018), sebarang gangguan berpotensi

menyebabkan maklumat tidak dapat diterima dengan berkesan sehingga boleh menyebabkan PP dan PYD cenderung memperoleh maklumat yang kurang tepat. Oleh yang demikian, PP perlu bertindak proaktif bagi mengenal pasti dan meminimumkan faktor-faktor yang berpotensi mengurangkan keberkesanan komunikasi.

Menurut Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut, aspek kepemimpinan melibatkan hubungan antara dua individu yang terhasil daripada interaksi harian antara mereka. Pertukaran dilihat sebagai tindakan komunikatif (arahan, pesanan, penjelasan, pertanyaan, laporan, koordinasi, mesej motivasi, perkongsian visi) yang memupuk komitmen pekerja dan mencetuskan hasil yang diinginkan (Meyer et al., 2002). Dengan mengaplikasikan prinsip dalam teori ini dalam amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, setiap PP merupakan pemimpin penting yang perlu berkomunikasi secara berkesan dengan PYD bagi membentuk hubungan kerja yang sihat, berkualiti dan produktif.

Oleh yang demikian, PP seharusnya berkemahiran untuk berkomunikasi secara berkesan serta sentiasa proaktif meningkatkan keupayaan komunikasi mereka bagi membentuk hubungan kerja yang positif. Sebagai kesimpulannya, berdasarkan semua analisis dapatan temu bual dan perbincangan, isu berkaitan komunikasi memberikan kesan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi. Rajah 5.9 meringkaskan dapatan kajian berkaitan isu komunikasi berkesan.



Rajah 5.9: Isu Komunikasi Berkesan

5.5 Kesimpulan

Bab ini membincangkan analisis kualitatif kajian yang digunakan untuk menjawab objektif keempat iaitu isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Bab ini dimulakan dengan penerangan berkaitan profil 12 orang peserta (enam orang PP dan enam orang PYD) yang terlibat dalam sesi temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Teknik analisis kandungan digunakan untuk menganalisis data temu bual dan semua perbincangan dikaitkan dengan kajian literatur serta diterangkan dalam bentuk naratif dan rajah.

Objektif keempat kajian dapat dijawab apabila hasil analisis menunjukkan terdapatnya isu-isu dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi melibatkan PP dan PYD. Isu-isu tersebut telah dikategorikan kepada sembilan kategori iaitu isu kebolehpercayaan sumber, isu kualiti maklum balas, isu penyampaian maklum balas, isu maklum balas membina, isu maklum balas tidak membina, isu ketersediaan sumber, isu menggalakkan pencarian maklum balas, isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan isu komunikasi berkesan.

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. Isu penyampaian maklum balas dikaitkan dengan keupayaan penyampaian maklum balas prestasi secara berkesan dan keperluan mengambil kira perasaan orang lain manakala isu maklum balas membina dikaitkan dengan keyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dan komitmen memberikan maklum balas membina.

Seterusnya, isu maklum balas tidak membina dikaitkan dengan dilema memberikan maklum balas tidak membina dan persepsi negatif yang tinggi manakala isu ketersediaan sumber dikaitkan dengan kekerapan mendapatkan maklum balas prestasi dan kesediaan memberikan maklum balas prestasi. Selain itu, isu menggalakkan pencarian maklum balas dikaitkan dengan sambutan terhadap galakan pencarian maklum balas prestasi dan pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi. Isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dikaitkan dengan keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja dan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja. Akhir sekali, isu komunikasi berkesan dikaitkan dengan gangguan semasa proses komunikasi. Bab yang seterusnya iaitu Bab 6 merupakan bab terakhir akan memfokuskan kepada ringkasan, rumusan, implikasi dan cadangan kajian lanjutan.

BAB 6

RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

6.1 Pengenalan

Bab yang terakhir ini mengandungi ringkasan kajian untuk setiap bab, diikuti rumusan dapatan kajian. Bab ini turut mengandungi perbincangan tentang implikasi kajian yang dilihat berdasarkan tiga aspek iaitu implikasi teoretikal, empirikal dan praktikal. Di samping itu, turut dibincangkan ialah limitasi kajian, cadangan kajian lanjutan serta kesimpulan bab.

6.2 Ringkasan Kajian

Bab 1 membincangkan tentang latar belakang kajian yang menjelaskan fenomena yang dikaji iaitu dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Ini diikuti dengan pernyataan masalah yang dibincangkan berdasarkan aspek teoretikal, empirikal dan praktikal bagi memperoleh pemahaman tentang jurang kajian. Dari segi jurang kajian, secara ringkasnya kajian terdahulu tentang amalan memberikan maklum balas prestasi didapati lebih berfokuskan pengurusan prestasi berbanding maklum balas prestasi. Selain itu, walaupun ada kajian berkaitan maklum balas prestasi, responden kajian merupakan PP dan bukannya PYD. Kajian sedia ada di dalam atau luar negara juga kurang menumpukan kepada amalan memberikan maklum balas prestasi dalam bidang pendidikan. Turut dikaji ialah peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana ke atas hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Bagi mengisi jurang tersebut, objektif kajian, persoalan kajian dan hipotesis kajian telah

dibentuk. Akhir sekali, kerangka konseptual, signifikan kajian, skop kajian dan definisi istilah turut dibincangkan.

Bab 2 mengandungi perbincangan tentang kajian literatur untuk setiap konstruk penting kajian. Semua aspek penting berkaitan konstruk kajian iaitu sistem pengurusan prestasi dan penilaian prestasi, proses penilaian prestasi, konsep dan kepentingan maklum balas prestasi, proses maklum balas prestasi dan dimensi maklum balas prestasi telah dibincangkan. Selain itu, perbincangan berkaitan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, teori dan model maklum balas prestasi juga dikemukakan. Bagi memperoleh pemahaman lanjut berkaitan peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana, konsep dan proses komunikasi, konsep komunikasi berkesan dan teori berkaitan komunikasi berkesan telah dihuraikan. Di samping itu, perkaitan di antara ketiga-tiga pemboleh ubah utama kajian dijelaskan bagi menunjukkan kesalinghubungan dan dikukuhkan dengan perbincangan kajian-kajian terdahulu berkaitan penilaian prestasi, maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Perkembangan semasa dalam bidang yang dikaji turut dibincangkan dan akhir sekali, berpandukan kepada kajian literatur serta teori maka pembentukan hipotesis kajian telah dijelaskan pada bahagian akhir bab.

Bab 3 mengandungi perbincangan berkaitan metodologi yang dimulakan dengan paradigma dan penetapan reka bentuk kajian yang mengaplikasikan kerangka *Research Onion* seperti disarankan oleh Saunders et al. (2019). Berdasarkan kerangka tersebut, pengkaji menetapkan falsafah, pendekatan pengembangan teori, strategi, pilihan, tempoh masa serta teknik dan prosedur bagi melaksanakan kajian. Turut dibincangkan ialah perihal berkaitan populasi kajian, teknik persampelan dan saiz sampel. Instrumen kajian iaitu instrumen soal selidik dan protokol temu bual serta prosedur kesahan dan kebolehpercayaan juga dihuraikan. Bagi memastikan kajian dilaksanakan dengan lancar,

prosedur serta dapatan daripada pelaksanaan praujian dan kajian rintis turut dilaporkan. Perbincangan juga menghuraikan tatacara pengumpulan dan penganalisisan data. Data kuantitatif dianalisis menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics* versi 23 dan perisian SmartPLS versi 3.0. Perisian *Microsoft Excel 2010* pula digunakan untuk menganalisis data kualitatif. Data temu bual dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan. Bab ini diakhiri dengan pertimbangan etika yang perlu diberikan perhatian oleh pengkaji.

Bab 4 mengandungi analisis data kuantitatif dan keputusan bagi menjawab objektif pertama hingga objektif ketiga. Bab ini dimulakan dengan penerangan berkaitan proses pembersihan data diikuti dengan pelaporan berkaitan profil 388 orang PP dan 2519 orang PYD yang dianalisis secara analisis deskriptif. Turut dibincangkan ialah pelaporan dan perbincangan tentang persamaan persepsi PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan bagi menjawab objektif pertama. Seterusnya, bab ini juga melaporkan dan membincangkan keputusan analisis PLS-SEM terhadap penilaian model pengukuran, model struktural dan semua prosedur pengujian bagi menjawab objektif kedua iaitu mengenal pasti hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Bab ini turut melaporkan dan membincangkan dapatan untuk menjawab objektif ketiga iaitu kesan pemboleh ubah penyederhana iaitu komunikasi berkesan terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Bab 5 mengandungi analisis data kualitatif dan keputusan digunakan untuk menjawab objektif keempat iaitu isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Bab ini dimulakan dengan penerangan berkaitan profil 12 orang

peserta (enam orang PP dan enam orang PYD) yang terlibat dalam sesi temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Teknik analisis kandungan telah digunakan untuk menganalisis data temu bual. Semua perbincangan dikaitkan dengan kajian literatur serta diterangkan dalam bentuk naratif dan rajah.

Bab 6 mengandungi ringkasan semua bab. Bab ini turut menerangkan rumusan dapatan yang dijelaskan berdasarkan empat objektif kajian. Selain itu, implikasi kajian yang dibincangkan dari aspek teoretikal, empirikal dan praktikal juga dijelaskan. Turut dijelaskan adalah limitasi kajian yang perlu diberikan pertimbangan apabila menginterpretasikan dapatan kajian. Bab ini diakhiri dengan menjelaskan cadangan untuk kajian lanjutan.

6.3 Rumusan Dapatan Kajian

Objektif umum kajian adalah untuk mengkaji tentang dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Selain itu, kajian ini turut mengkaji peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana ke atas hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Objektif spesifik pertama ialah mengenal pasti sama ada terdapatnya perbezaan pada persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Berdasarkan hasil analisis, keputusan pengujian hipotesis menunjukkan terdapat persamaan persepsi di antara PP dan PYD terhadap dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan.

Objektif spesifik kedua ialah mengenal pasti hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut

PP dan PYD. Keputusan pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara tujuh dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Namun begitu, menurut PYD, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara enam dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina dan ketersediaan sumber) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hubungan di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi didapati tidak signifikan.

Objektif spesifik ketiga ialah mengenal pasti peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dalam kalangan PP dan PYD. Keputusan pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan bahawa komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP. Menurut PYD, keputusan pengujian hipotesis pula menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan iaitu komunikasi berkesan menyederhanakan hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi (kebolehpercayaan sumber, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas) dengan keberkesanan amalan memberikan

maklum balas prestasi menurut PYD. Namun begitu, komunikasi berkesan didapati tidak menyederhanakan hubungan untuk dua dimensi berikut iaitu dimensi kualiti maklum balas dan dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi.

Objektif spesifik keempat ialah mengkaji isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Berdasarkan analisis terhadap data temu bual, isu-isu amalan memberikan maklum balas prestasi dapat dikategorikan kepada sembilan kategori isu. 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. Isu penyampaian maklum balas dikaitkan dengan keupayaan penyampaian maklum balas prestasi secara berkesan dan keperluan mengambil kira perasaan orang lain manakala isu maklum balas membina dikaitkan dengan keyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dan komitmen memberikan maklum balas membina. Seterusnya, isu maklum balas tidak membina dikaitkan dengan dilema memberikan maklum balas tidak membina dan persepsi negatif yang tinggi manakala isu ketersediaan sumber dikaitkan dengan kekerapan mendapatkan maklum balas prestasi dan kesediaan memberikan maklum balas prestasi. Selain itu, isu menggalakkan pencarian maklum balas dikaitkan dengan sambutan terhadap galakan pencarian maklum balas prestasi dan pembudayaan galakan pencarian maklum balas prestasi. Seterusnya, isu keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dikaitkan dengan keterpaksaan memenuhi tuntutan kerja dan kegagalan memberikan maklumat sebenar prestasi kerja. Akhir sekali, isu komunikasi berkesan dikaitkan dengan gangguan semasa proses berkomunikasi.

6.4 Implikasi Kajian

Subseksyen ini menjelaskan implikasi kajian berdasarkan tiga implikasi berikut iaitu teoretikal, empirikal dan praktikal. **Dari segi implikasi teoretikal**, kajian ini telah memberi sumbangan kepada peluasan ilmu dan teori sedia ada tentang amalan memberikan maklum balas prestasi. Teori Jangkaan (Vroom, 1964) menjelaskan setiap individu mempunyai jangkaan tentang keperluan, motivasi dan pengalaman lepas yang mempengaruhi cara individu bertindak balas. Hasil kajian menunjukkan maklum balas prestasi yang datangnya dari sumber yang dipercayai menjadikan PYD lebih yakin dengan kepakaran dan kredibiliti PP. Sehubungan itu, PP perlu memastikan kebolehpercayaan mereka sebagai sumber utama maklum balas prestasi tidak dipertikaikan. Teori Jangkaan juga menekankan kepentingan maklumat disampaikan dengan jelas. Dalam hal ini, hasil kajian menunjukkan dengan adanya penyampaian maklum balas yang baik, PP dapat menyampaikan secara jelas aspek yang harus ditunjukkan oleh PYD demi mencapai tahap prestasi yang ditetapkan. Hasil kajian turut menunjukkan ketersediaan PP memberikan maklum balas prestasi meningkatkan tahap jangkaan positif PYD (*expectancy).* Tindakan sedemikian adalah diperlukan bagi membolehkan PYD membincangkan setiap permasalahan yang dihadapi secara bersama dengan PP.

Teori Ekuiti (Adams, 1965) mengandaikan sikap dan tingkah laku individu dipengaruhi oleh penilaian terhadap ganjaran diterima dan membandingkan *input* yang disumbangkan dengan *outcome* yang diterima. Sebarang ketidakseimbangan di antara *input* dan *outcome* boleh menyebabkan menurunnya motivasi sekali gus mengurangkan produktiviti dan kualiti kerja. Hasil kajian menunjukkan maklum balas membina merupakan mekanisme yang diperlukan bagi menyeimbangkan *input* dan *output.* Maklum balas membina yang diberikan secara seimbang dan ikhlas membolehkan PP

menyesuaikan ganjaran yang sepadan dengan *input* yang disumbangkan. Hasil kajian juga menunjukkan dengan adanya galakan pencarian maklum balas, tindakan tersebut membolehkan PP meningkatkan *input* pada PYD seterusnya menentukan *output* yang bersesuaian supaya sepadan dengan *outcome*. Dengan adanya galakan berterusan, situasi sedemikian membuka peluang komunikasi terbuka yang memupuk kepada budaya kerja dan persekitaran organisasi yang sihat.

Hasil kajian juga menyumbang kepada pengukuhan prinsip dalam Model Ilgen, Fisher dan Taylor (Ilgen et al., 1979). Berdasarkan model ini, aktiviti maklum balas prestasi bermula apabila individu bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Hasil kajian menunjukkan bagi membolehkan PYD memberikan respon positif kepada setiap maklum balas prestasi, PP hendaklah memastikan maklum balas yang berkualiti iaitu spesifik, berfakta dan dapat disahkan bagi menyokong sesuatu pendapat. Model ini turut menekankan keberkesanan tindak balas terhadap sesuatu rangsangan maklum balas memerlukan PP memiliki maklumat yang mencukupi sebagai bukti lebih-lebih lagi apabila melibatkan perihal berkaitan maklum balas tidak membina. Oleh itu, hasil kajian menunjukkan perlunya PP memiliki kemahiran menegur dan menasihat bagi memastikan PYD memahami secara jelas setiap teguran yang diberikan.

Hasil kajian turut memperkukuh prinsip dalam Model Fedor yang menekankan tentang kepentingan aspek sikap dan psikologi sosial semasa proses memberikan maklum balas prestasi. Berdasarkan model ini, bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, ciri-ciri sumber, ciri-ciri mesej dan ciri-ciri penerima seharusnya diberikan perhatian. Hal ini kerana sebagai sumber utama maklum balas, PP yang diberikan tanggungjawab untuk menilai PYD sepatutnya berkredibiliti, berkemahiran dan

berkepakaran. Semua ciri tersebut memberikan kesan kepada penerimaan PYD dan atas rasional itulah PP perlu menunjukkan etika kerja yang baik dan boleh dicontohi.

Hasil kajian turut menyumbang kepada pengukuhan prinsip dalam Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (Graen et al., 1982). Teori ini menekankan perlunya pemimpin melayani pengikut secara sama rata dan mengamalkan keterbukaan bagi mewujudkan hubungan berkualiti tinggi dengan mempraktikkan komunikasi yang berkesan. Hasil kajian menunjukkan maklum balas membina yang dikomunikasikan secara berkesan membolehkan pengikut iaitu PYD lebih positif meningkatkan prestasi kerja. Tindakan sedemikian diperlukan bagi mewujudkan suasana kerja berasaskan sokongan yang telus, terbuka dan positif. Selain itu, setiap teguran (maklum balas tidak membina) yang dikomunikasikan secara berkesan diyakini meningkatkan kepercayaan PYD walaupun tugas tersebut adalah mencabar. Oleh itu, teguran perlu dikomunikasikan secara berkesan supaya menjurus kepada usaha mencari jalan penyelesaian untuk menambah baik prestasi PYD. Ketersediaan PP perlu disertai dengan komunikasi berkesan bagi membolehkan PYD dibekalkan dengan maklumat yang mencukupi. Hal ini kerana dengan mempraktikkan komunikasi berkesan, PP dan PYD dapat berkongsi idea dalam menetapkan matlamat kerja dan bertingkah laku positif apabila melaksanakan sesuatu tugasan. Komunikasi berkesan juga menggalakkan PYD supaya lebih aktif mendapatkan maklum balas. Situasi sedemikian diperlukan bagi membolehkan PP membangunkan kemahiran serta pengetahuan PYD dengan lebih konsisten di samping memupuk hubungan kerja yang lebih positif.

Dari segi implikasi empirikal, kajian ini mengemukakan eviden yang menjelaskan kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi di Malaysia berdasarkan perspektif PP dan PYD. Seperti dijelaskan dalam pernyataan masalah, kajian terdahulu

oleh para sarjana tempatan didapati lebih berfokuskan kepada aktiviti penilaian prestasi (Ambotang & Andin, 2014; Yusof, 2014; Salim et al., 2015; Xervaser et al., 2016; Yazid et al., 2017, Ishak, 2021). Oleh itu, hasil kajian ini menyediakan eviden empirikal tentang amalan memberikan maklum balas prestasi dan isu-isu yang berkaitan dengannya. Perkara ini mustahak kerana pelaksanaan pengurusan prestasi yang mengabaikan aspek dan isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi berpotensi mengakibatkan ketidakberkesanan matlamat penilaian prestasi (Coens & Jenkins, 2000; Chandrasekar, 2011; Selden & Sowa, 2011).

Hasil kajian turut menambah eviden kepada kajian yang berfokuskan amalan memberikan maklum balas prestasi dalam bidang pendidikan di Malaysia. KPM merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar. Justeru, hasil kajian ini memberikan maklumat penting berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi yang mengkhusus kepada PP dan PYD yang berkhidmat sebagai PPP di SM. Selain itu, dapatan kajian ini juga menyumbang kepada input yang berlatarbelakangkan kepelbagaian kaum, budaya, agama dan kepercayaan. Hasil kajian juga menyediakan eviden yang mengisi kekurangan perbincangan empirikal tentang amalan memberikan maklum balas prestasi berdasarkan perspektif PYD. Dengan adanya kajian ini, perspektif kedua-dua pihak (PP dan PYD) dapat difahami secara lebih jelas.

Hasil kajian turut menyediakan eviden empirikal yang mengesahkan peranan pemboleh ubah komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD di SM di Malaysia. Justeru, pemilihan pemboleh ubah yang dibuktikan secara empirikal ini menunjukkan pentingnya PP dan PYD berkomunikasi secara berkesan bagi membina kepercayaan dan penghormatan seterusnya meningkatkan

keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hasil kajian juga telah mengenal pasti terdapatnya isu-isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian dan perbincangan berkaitan sembilan isu yang telah dikenal pasti dan penyebab kepada berlakunya setiap isu menunjukkan perlunya tindakan diambil bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dikekalkan.

Dari segi implikasi praktikal, hasil kajian ini berguna kepada pihak BPSM, KPM dalam merangka, merancang dan menambah baik dasar berkaitan pengurusan sumber manusia bagi membangunkan potensi dan motivasi PPP. Maklumat daripada dapatan kajian ini juga boleh dijadikan rujukan bagi memperbaiki sistem pengurusan penilaian prestasi sedia ada. Selain itu, hasil kajian turut berguna kepada JPN dan PPD dalam menyusun atur latihan yang berfokus bagi meningkatkan kebolehupayaan PP memberikan maklum balas prestasi secara berkesan. Hasil kajian juga membantu pengurusan di JPN dan PPD memperbaiki pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi dalam kalangan PP yang bertugas di JPN dan PPD supaya dicontohi pelaksanaannya oleh pihak sekolah. Hasil kajian turut berguna kepada pengurusan sekolah khususnya mereka yang menganggotai Jawatankuasa PBPPP Sekolah dan Jawatankuasa Latihan Dalam Perkhidmatan bagi merancang latihan yang berkesan kepada PP dan PYD. Selain itu, hasil kajian juga dapat meningkatkan kepekaan pihak pengurusan sekolah terhadap kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi dibudayakan bagi memastikan bidang pengurusan sumber manusia diuruskan secara berkesan.

Seterusnya, hasil kajian memberikan panduan kepada PP tentang perlunya mereka meningkatkan keupayaan dan komitmen untuk memberikan maklum balas prestasi. Sebagai sumber utama maklum balas, kebolehpercayaan mereka sebagai sumber utama maklum balas hendaklah ditingkatkan, memberikan maklum balas prestasi yang berkualiti

dan disampaikan secara berhemah. Selain itu, PP juga perlu memberikan penghargaan, teguran, sentiasa bersedia dan menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi secara berterusan.

Di samping itu, PP seharusnya berkomunikasi secara berkesan dengan PYD bagi memperbaiki prestasi kerja dari masa ke masa. Hasil kajian juga memberikan input penting kepada PYD supaya bersikap terbuka, mengenepikan ego, memberikan kerjasama yang baik dan sentiasa berkomunikasi dengan PP bagi memastikan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Ciri-ciri tersebut adalah penting bagi memastikan mereka lebih terdorong mengukuhkan tingkah laku yang baik, sedia berubah dan mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.

Akhir sekali, hasil kajian juga memberikan input berguna kepada para pengamal sumber manusia tentang kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi dan melaksanakannya mengikut prosedur. Input tersebut membolehkan pengamal sumber manusia menguruskan dan menstrategikan rancangan pengurusan sumber manusia secara lebih berkesan terutamanya dalam hal berkaitan pengambilan pekerja, latihan, kenaikan pangkat mahupun pemecatan. Selain itu, hasil kajian juga membolehkan pengamal sumber manusia mengendalikan amalan memberikan maklum balas prestasi yang mempromosikan hubungan interpersonal yang baik bagi mendorong dan memperkukuh perubahan sikap di antara PP dan PYD.

6.5 Limitasi Kajian

Pelaksanaan kajian ini tertakluk kepada lapan limitasi berikut dan semua limitasi tersebut perlu dipertimbangkan sebelum hasil kajian diinterpretasikan. Pertama, jawapan responden kajian adalah berasaskan pengukuran penilaian kendiri. Pengukuran penilaian kendiri merupakan topik kontroversi dalam kajian bidang sains sosial disebabkan oleh isu

bias responden (Podsakoff & Organ, 1986). Justeru, pengkaji telah cuba meminimumkan risiko ini dengan memastikan instrumen serta alat kajian yang digunakan melalui proses kesahan dan kebolehpercayaan yang teratur.

Kedua, oleh sebab kajian ini menggunakan soal selidik secara atas talian bagi mendapatkan maklumat, dapatan kajian terletak sepenuhnya kepada tahap kefahaman, kejujuran dan sikap sukarela responden semasa menjawab. Namun begitu, pengkaji telah meminimumkan risiko ini dengan menyatakan secara jelas penyertaan responden adalah secara sukarela. Responden turut diberikan jaminan bahawa semua maklumat dirahsiakan dan data yang dikumpul hanya digunakan bagi tujuan kajian akademik dan tidak digunakan untuk sebarang tujuan lain. Pengkaji juga memastikan tiada sebarang maklumat individu yang menjawab soal selidik ataupun terlibat dalam sesi temu bual dapat dikenal pasti dalam mana-mana laporan hasil daripada penerbitan tesis ini.

Ketiga, pengkaji juga menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur secara bersemuka dengan peserta bagi mendapatkan maklumat. Oleh itu, pengkaji sentiasa memastikan setiap sesi temu bual mematuhi garis panduan seperti disarankan oleh Kvale (2007) iaitu memaklumkan tujuan, kepentingan dan kerahsiaan kajian seterusnya mendapatkan kebenaran peserta untuk ditemu bual, membuat rakaman audio serta catatan temu bual.

Keempat, tatacara pengumpulan data kuantitatif dikumpul dengan menggunakan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Bagi meminimumkan risiko, pengkaji telah mengambil perhatian terhadap beberapa isu yang berkemungkinan akan berlaku dalam penggunaan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms* seperti jawapan berulang, isu kerahsiaan dan isu ketidakjelasan ketika menjawab bagi

memastikan tidak timbulnya sebarang pelanggaran etika atau masalah semasa proses pengumpulan data sebenar.

Kelima, pada peringkat awalnya pengkaji merancang untuk melaksanakan pengumpulan data kualitatif secara kaedah temu bual kumpulan fokus. Namun begitu, disebabkan pandemik Covid-19 dan sebagai pematuhan terhadap perintah kawalan pergerakan yang bermula pada 18 Mac 2020, pengkaji berdepan dengan kekangan untuk melaksanakan kaedah tersebut. Setelah berbincang dengan penyelia, kebenaran telah diberikan kepada pengkaji untuk menggantikan kaedah temu bual kumpulan fokus kepada temu bual separa berstruktur secara bersemuka dengan memastikan semua prosedur operasi standard pencegahan Covid-19 sentiasa dipatuhi dan berdasarkan ketetapan oleh Majlis Keselamatan Negara.

Keenam, responden yang dipilih dalam kajian ini membabitkan pemilihan secara rawak kepada PP dan PYD yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi yang berkhidmat di SM di Sarawak. Justeru, kajian ini mempunyai limitasi dari segi generalisasi hasil kajian kepada semua populasi PP dan PYD di semua SM dan SR di Malaysia.

Ketujuh, kajian ini hanya mengambil kira tiga pemboleh ubah iaitu dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan. Semua pemboleh ubah ini dipilih berdasarkan tinjauan literatur. Di samping itu, kajian ini juga menggunakan soal selidik daripada kajian lepas yang diadaptasi oleh pengkaji dari negara barat. Oleh itu, kemungkinan wujudnya perbezaan sosiobudaya yang akan memberikan kesan kepada persepsi dan kefahaman terhadap istilah pada item soal selidik.

Kelapan, semua maklumat yang diperoleh khususnya berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi, pelaksanaan PBPPP dan pengurusan prestasi PP dan PYD yang berkhidmat dalam skim perkhidmatan pendidikan adalah berdasarkan pada masa kajian ini dijalankan. Oleh yang demikian, sebarang perubahan terkini dari segi dasar atau kaedah pelaksanaan operasi standard yang berlaku hendaklah diambil kira sebelum sesuatu generalisasi atau kesimpulan dibuat.

6.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Walaupun kajian ini menyokong hasil analisis di antara pemboleh ubah yang terdapat dalam kajian, semestinya masih terdapat beberapa kekurangan. Justeru, berikut merupakan empat cadangan untuk pelaksanaan kajian lanjutan. Pertama, pengumpulan data kajian ini dilaksanakan secara keratan rentas (*cross-sectional*) yang membolehkan pengkaji memperoleh sampel yang bersifat representatif serta menyediakan maklumat yang sah untuk menjelaskan objektif kajian (Greener, 2008). Kaedah tersebut juga dipilih kerana pengutipan data melibatkan sampel yang besar dan bertaburan dari segi geografi (Cohen et al., 2018). Sehubungan itu, dicadangkan agar kajian seterusnya menggunakan pendekatan secara jangka panjang (*longitudinal)* iaitu pengumpulan data berulang kali daripada sampel yang sama dalam satu tempoh jangka masa yang panjang.

Kedua, kajian ini hanya melibatkan PP dan PYD yang berkhidmat di SM di negeri Sarawak sahaja. Justeru, dicadangkan agar kajian seterusnya meluaskan lagi jangkauan populasi kajian ke atas PP dan PYD yang berkhidmat di SR di Sarawak atau PP dan PYD di SR dan SM di seluruh Malaysia. Kajian juga boleh diperluaskan kepada PPP yang berkhidmat di PPD, JPN dan semua Bahagian di KPM.

Ketiga, oleh sebab perancangan awal pengumpulan data kualitatif secara temu bual kumpulan fokus tidak dapat dilaksanakan, dicadangkan kajian pada masa akan datang

melaksanakannya. Menurut Kvale (2007), kaedah temu bual kumpulan fokus yang dilakukan secara bersemuka merupakan cara yang optimum dan bermakna untuk memperoleh maklumat kerana peserta kajian dapat menyampaikan perspektif mereka dengan menggunakan perkataan sendiri.

Keempat, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas prestasi. Justeru, disyorkan kajian yang seterusnya menerokai cadangan atau langkah bagi menangani isu-isu yang diketengahkan. Di samping itu, penggunaan pemboleh ubah komunikasi berkesan didapati mempunyai kesan dalam menyederhanakan hubungan di antara amalan maklum balas prestasi dengan keberkesanan maklum balas prestasi. Oleh yang demikian, dicadangkan agar kajian selanjutnya mengkaji aspek-aspek penting dalam komunikasi berkesan yang berkemungkinan dapat menjelaskan lagi hubungan yang berlaku.

6.7 Kesimpulan

Bab ini menerangkan tentang rumusan, implikasi dan cadangan. Penerangan dimulakan dengan ringkasan keenam-enam bab yang diterangkan secara satu-persatu. Turut dibincangkan ialah rumusan dapatan kajian yang dibincangkan mengikut empat objektif spesifik kajian. Implikasi kajian dibincangkan berdasarkan implikasi teoretikal, empirikal dan praktikal. Dari segi implikasi teoretikal, sumbangan kajian dilihat dari segi perluasan ilmu dan teori sedia ada tentang dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan peranan komunikasi berkesan sebagai penyederhana. Dari segi implikasi empirikal, hasil kajian telah menjelaskan kepentingan amalan memberikan maklum balas prestasi di Malaysia berdasarkan perspektif PP dan PYD sekali gus mengisi kekurangan kajian empirikal berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hasil kajian juga berfokuskan kepada amalan memberikan maklum

balas prestasi dalam bidang pendidikan di Malaysia. Selain itu, hasil kajian mengesahkan peranan pemboleh ubah komunikasi berkesan sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara dimensi maklum balas prestasi dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD di SM di Malaysia. Dari segi implikasi praktikal, hasil kajian adalah penting kepada pihak KPM, JPN, PPD dan sekolah dalam menyusun atur tindakan untuk meningkatkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Hasil kajian juga bermanfaat kepada PP, PYD dan pengamal sumber manusia tentang kepentingan maklum balas prestasi dan melaksanakannya mengikut prosedur yang ditetapkan.

Turut dibincangkan ialah limitasi kajian. Limitasi dalam kajian ini ialah jawapan responden adalah berasaskan pengukuran penilaian kendiri, penggunaan soal selidik secara atas talian, penggunaan kaedah temu bual separa berstruktur secara bersemuka, pengumpulan data melalui aplikasi *Google Forms*, responden kajian ialah PP dan PYD di SM di Sarawak sahaja, hanya mengambil kira tiga pemboleh ubah iaitu dimensi maklum balas prestasi, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi dan komunikasi berkesan dan akhir sekali ialah maklumat adalah berdasarkan pada masa kajian dijalankan.

Bab ini diakhiri dengan cadangan kajian lanjutan. Empat cadangan yang dikemukakan ialah penggunaan kaedah keratan rentas, populasi kajian diperluas (PP dan PYD yang berkhidmat di SR di Sarawak, PP dan PYD di SR dan SM di Malaysia serta PPP yang berkhidmat di PPD, JPN dan KPM), pengumpulan data secara temu bual kumpulan fokus dan akhir sekali menerokai cadangan menangani isu-isu amalan memberikan maklum balas prestasi serta aspek penting dalam komunikasi berkesan.

RUJUKAN

Abdul Karim, M. R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Services*. Pelanduk.

Abdullah, M. R. (2018). *Sistem saraan baharu ganti SSM - CUEPACS.* https://www.bharian.com.my/berita/nasional/%202018/08/462086/sistem-saraan-baharu-ganti-ssm-cuepacs

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental psychology* (Berkowitz, L.), pp. 267–299. Academic Press.

Adler, R., & Towne, N. (1978). *Looking out/Looking in*, 2nd ed. Holt, Rinehart & Winston.

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K. R., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, *9*, 219–252.

Aguinis, H. (2009). *An Expanded View of Performance Management. In: Performance Management: Putting Research into Action*. Jossey-Bass.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3rd ed. 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.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons, 54*, 503–507.

Ahmad, R. (2019). *Performance Appraisal: The past, present and the way forward*. UNIMAS Publishers.

Ahmad, R., & Shamsuddin, S. (2011). *Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja*. RS Publication.

Akam, V. (2011). *Business Communication Today*. Prentice-Hall.

Alan, C. E., & Wayne, A. W. (2007). *Statistical Analysis Quick Reference Guidebook: With SPSS Examples*. SAGE.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management, 7*(2), 187–210.

Ambotang, A. S., & Andin, C. (2014). Persepsi terhadap penilaian prestasi, komitmen dan motivasi kerja Guru Sekolah Menengah Teknik di Sabah. *Sains Humanika, 2*(1), 171–178.

Anitha, J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323.

Appelbaum, S. H. (2011). Globalization of Performance Appraisals: Theory and Applications. *Management Decision*, *49*(4), 570–585.

Argenti, P. A. (1998). *Corporate Communication*. Irwin McGraw Hill.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed. Kogan Page Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020*). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice,* 15th ed. Kogan Page Publishing.

Arsaythamby, V., & Komuji, M. M. A. (2013). Kesan Penyeliaan Klinikal Terhadap Prestasi Pengajaran Guru Sekolah Menengah. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, *28*, 81–102.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 370–398.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology, 58*, 67–79.

Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 213–239.

Babbie, E. R. (2001). *The Practice of Social Research*, 9th ed. Wadsworth Publishing Co.

Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*, 12th ed. Wadsworth Publishing Co.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.

Beal, B. (2016). Feedback fears for the "Me, Me, Me" generation. *Human Resource Management International Digest, 24*(6), 27–29.

Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology, 42*(2), 343–358.

Begum, S. (2015). Factors determining the effectiveness of performance appraisal system : A study on pharmaceutical industry in Bangladesh. *The Cost and Management2, 43*(6), 27–35.

Bell, R. L., & Roebuck, D. (2015). An increasing usefulness for managerial communication research on the main topics of management. *Journal of Management Policy and Practice, 16*(2), 71–108.

Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences,* 7th ed. Pearson

International Edition.

Berita Harian. (2016). *Kemahiran komunikasi tuntutan utama semua jenis pekerjaan*. https://www.bharian.com.my/bhplus-old/2016/11/211876/kemahiran-komunikasi tuntutan-utama-semua-jenis-pekerjaan

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

Berita Harian. (2020). *Lebih 15,000 penjawat awam dapatkan kaunseling sejak PKP*. https://www.bharian.com.my/berita/nasional/750251/lebih-15000-penjawat-awam-dapatkan-kaunseling-sejak-pkp

Bernardin, H., & Beatty, R. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at Work*. Kent Publishing Company.

Biddle, T., & Fisher, C. D. (1987). *Performance Appraisal Interview: A Review of Research.* Office of Navy Research.

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.

Blanchard, K. H., & Johnson, S. (2015). *The New One-Minute Manager*, 1st ed. William Morrow & Company.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007*). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*, 5th ed. Allyn & Bacon.

Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management, 5*(1), 8–18.

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.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology, 13*(3), 345–365.

Boyce, L. A., Jackson, J. R., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, *29*(10), 914–931.

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.

BPPK. (2017). *Laporan Pengurusan PBPPP 2017*. Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi, Kementerian Pendidikan Malaysia.

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.

Bright, D. (2014). *The Truth Doesn't Have to Hurt: How to Use Criticism to Strengthen Relationships, Improve Performance, and Promote Change*. American Management Association.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning The Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3rd ed. SAGE.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd ed. Oxford University Press.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*, 3rd ed. Oxford University Press.

Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, *93*(4), 40–50.

Budworth, M. H., & Chummar, S. (2018). *Feedback for performance development: A review of current trends.* Springer.

Burns, N., & Grove, S. K. (2005). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique & Utilization*. Elsevier Saunders.

Burrell, G., & Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis.* Routledge.

Canary, H. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice.* Taylor & Francis.

Carrillo, R. A. (2019). *The Relationship Factor in Safety Leadership Achieving Success Through Employee Engagement*. Routledge.

Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(17), 2483–2502.

Caruth, W., & John, P. (2008). *Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness.* Practice Hall.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior.* Springer-Verlag.

Cavan, S. (1977). Review of J. D. Douglas's (1976) 'Investigative social review: Individual and team field research'. *The American Journal of Sociology*, *83*(3), 809–811.

Cesare, J. D., & Sadri, G. (2003). Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of

Culture on Employee Motivation. *Management Research News, 26*(1), 29–40.

Chan, S. H. J., & Lai., H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behaviour. *Journal of Business Research, 70*(1), 214–223.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1*(1), 1–16.

Chappelow, C., & McCauley, C. (2019). *What good feedback really looks like.* https://hbr.org/2019/05/what-good-feedback-really-looks-like

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. SAGE.

Cheney, G. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Waveland Press.

Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 202–212.

Chinn, P. L., & Kramer M. K. (1999*). Theory and Nursing a Systematic Approach*. Mosby Year Book.

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling. In *Modern Methods for Business Research* (Marcoulides, G. A.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cho, J. Y., & Lee, E. H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report, 19*(32), 1–20.

Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of positive and negative

feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management, 38*(2-3), 97–115.

Chory, R. M., & Kingsley, W. C. Y. (2009). Feedback and fairness: the relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication, 73*(2), 157–181.

Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Asas Statistik Penyelidikan*. McGraw-Hill.

Chua, Y. P. (2016). *Mastering Research Method*, 2nd ed. McGraw-Hill Education.

Cleveland, J. N., Murphy, R., & Williams, R. E. (1980). Multiple use of performance appraisal; prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 130–135.

Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*. Berrett-Koehler Publishers Inc.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Laurence Erlbaum Associates.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*, 8th ed. Routledge Falmer.

Conrad, D. (2014). Workplace communication problems: Inquiries by employees and applicable solutions. *Journal of Business Studies Quarterly, 5*(4), 105–116.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods*, 11th ed. McGraw-Hill.

Corey, D. (2016). *Effective HR Communication. A Framework for Communicating HR Programmes with Impact*. Kogan Page Publishing.

Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*, New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Qualitative and Quantitative Research*. Pearson Education Inc.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Qualitative and Quantitative Research,* 2nd ed. Pearson Education.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. SAGE.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches,* 3rd ed. SAGE.

Crouch, A., & Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness, and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41*(1), 65–82.

Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social Science Information, 45*(4), 483–499.

CUEPACS. (2015). *CUEPACS sokong penjawat awam dinilai prestasi kerja*. https://cuepacs.blogspot.com/2015/

Cunningham, L. (2015). *Accenture: one of world's biggest companies to scrap annual performance reviews*. http://www.independent.co.uk/news/business/news/accenture-one-of-worlds-biggest-companies-to-scrap-annualperformance-reviews10421296.html

Culp, B. D. (2017). *The Art of Appraisal Effective Tools and Streamlined Processes to Boost Teacher Performance*. Rowman & Littlefield.

Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management, 38*(2), 531–546.

Dahling, J. J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(2), 199–215.

Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance Management: Changing Behaviour That Drives Organizational Effectiveness.* Performance Management.

Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, *10*(2), 184–200.

Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, *5*(4), 194–197.

Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., & Vulanović, S. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *9*(3/4), 441–455. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0012

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., & Kluger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360 Degrees Appraisal be Improved? *The Academy of Management Executive*, *14*(1), 129–139.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance Management: 100 years of progress? J*ournal of Applied Psychology*, *102*(3), 421–433.

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, *2*(2), 253–277.

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.

De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job

satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, *37*(3), 380–98.

Denscombe, M. (2002). *Ground Rules of Good Research*. Open University Press.

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 859–875.

Dessler, G. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management.* Pearson.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, 9th ed. Prentice Hall International Inc.

Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*, 4th ed. Pearson.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*, 15th ed. Pearson.

De Stobbeleir, K. E, Ashford, S. J, & Zhang, C. (2019). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations, 73*(3), 303–325.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, *17*(4), 263–282.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M (2014). *Internet, Phone, Mail and Mixed-Mode Survey: The Tailored Design Method*, 4th ed. John Wiley & Sons.

Dipboye, R., & De Pontibriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, *66*(2), 248–251.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.

Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviour: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology, 39*, 579–598.

Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal, 37(3)*, 499–521.

Duarte, P. O., Alves, H. B., & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: A structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *7*(1), 21–36.

DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press Inc.

Dusterhoff, C., Cunningham, J., & MacGregor, J. (2013). The effects of performance rating, Leader–Member Exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 265–273.

Edward, E. L., George, S., & Michael, M. (2012). *What makes performance appraisals effective?* SAGE Publications.

Eisenberg, E. M. (2010). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Saint Martin's.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, *75*(1), 51–59.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open, 4*(1), 1–10.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115.

Ericsson, K. A. (2009). *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*. Cambridge University Press.

Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovitch, P. J., & Hoffman, R. R. (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge University Press.

Eun, Y. N., Hyoung, K. M., & Byoung, K. C. (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. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management, 9*, 73–120.

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.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS,* 3rd ed., London: SAGE Publications.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Penguin Books.

Fletcher, C. (1997). *Appraisal: Routes to Improved Performance*, 2nd ed. Chartered Institute of Personnel and Development.

Fletcher, C., & Williams, R. (2016). *Appraisal: Improving Performance and Developing The Individual*, 5th ed. Routledge.

Fletcher, C., & Williams, R. (2016). *Appraisal: Improving Performance and Developing The Individual*, 5th ed. Routledge.

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *How to Design and Evaluate Research in*

Education, 3rd ed. McGraw-Hill.

Fragouli, E., & Ibidapo, B. (2015). Leading in crisis: Leading organizational change & business development. *International Journal of Information, Business and Management*, *7*(3), 71–90.

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.

Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*, 7th ed. Prentice Hall.

Gay, L. R., & Airasian, P. (2006). *Educational Research*. Pearson Merrill Prentice Hall.

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 84–112.

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika, 61*(1), 101–107.

Gerbic, P., & Stacey, E. (2005). A purposive approach to content analysis: designing analytical frameworks. *Internet and Higher Education*, *8*, 45–59.

Glassman, M. (2010). Evaluating pay-for-performance systems: critical issues for implementation. *Compensation Benefits Review*, *42*(4), 231–238.

Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoSONE 15*(6), 1–28.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*,

18(1), 185–214.

Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), 109-131.

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2007). *Statistics for The Behavioral Sciences*, 7th ed. Wadsworth.

Greenberg, J. (1999). *Managing Behavior in Organizations*, 2nd ed. Prentice Hall.

Greener, S. L. (2008). *An Introduction to Business Research Methods*. Ventus Publishing ApS.

Greller, M. M., & Parsons, C. K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation. *Human Relations, 45*(6), 601–620.

Greller, M. M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology, 65*(1), 24–27.

Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(2), 244–56.

Greve, H. R. & Gaba, V. (2017). Performance feedback in organizations and groups: common themes. In *Handbook of Group and Organizational Learning* (Argote, L., & Levine, J.). Oxford University Press.

Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin, 68*(2), 104–120.

Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: It's not all positive. *Journal of Human Resource Education, 1*(1), 1–22. https://doi.org/10.1007/s11270-007-9473-2

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field*

Methods, *18*(1), 59–82.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170.

Haines, V. Y. III., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: Practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1158-1175.

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., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010*). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed. Pearson Education.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis,* 6th ed. Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),* 2nd ed. SAGE.

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.

Hair, J. F. J., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons.

Hair, J. F. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152.

Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1998). Adapting tests for use in multiple language and cultures. *Social Indicators Research, 45*, 153–171.

Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, *2*(1), 47–60.

Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(3), 547–556.

Harian Metro. (2021). *Guru perlu lebih kreatif ketika pandemik - Tokoh guru*. http://api.hmetro.com.my/mutakhir/2021/05/706463/guru-perlu-lebih-kreatif-ketika pandemik-tokoh-guru

Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in Global Environment*. Lawrence Erlbaum.

Hasan, W. N. (2018). *Nilai semula tugas guru*. https://www.sinarharian.com.my/article/ 24939/BERITA/Nasional/Nilai-semula-tugas-guru

Hedman, E., & Valo, M. (2015). Communication challenges facing management teams. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(8), 1012–1024.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3–35.

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

Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*, 2nd ed. Information Age Publishing.

Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. SAGE.

Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *17*(1), 82–109.

Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications* (Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., and Wang, H.), pp. 713–735. Springer.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135.

Herold, D. M., Liden, R. C., & Leatherwood, M. L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, *30*(4), 826–835.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall.

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.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and Burnout in The Workplace. In *Handbook of Organizational Behavior* (Golembiewski, R. T.). Marcel Dekker.

Hodgkinson, G. P. (2013). Organizational identity and organizational identification a critical realist design science perspective. *Group & Organization Management*, *38*(1), 145–157.

Horstman, M. (2016). *The Effective Manager*. John Willey & Sons.

Hu, M., & Chen, H. (1996). An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China. *Journal of Business Research, 35*(2), 165–173.

Hurst, S., Arulogun, O. S., Owolabi, M. O., Akinyemi, R., Uvere, E., Warth, S., &

Ovbiagele, B. (2015). Pretesting qualitative data collection procedures to facilitate methodological adherence and team building in Nigeria. *International Journal of Qualitative Methods*, *14*, 53–64.

Iglesias, R. M. R., & Kothmann, M. M. (1998). Evaluating expert knowledge: plant species responses to cattle grazing and fire. *Journal of Range Management*, *51*(3), 332–344.

Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54*(3), 321–368.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349–371.

Ilgen, D. R., & Knowlton, W. A. Jr. (1980). Performance attributional effects on feedback from supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, *25*(3), 441–456.

Ilgen, D. R., Mitchell, T. R., & Fredrickson, J. W. (1981). Poor performers: supervisors' and subordinates' responses. *Organizational Behavior and Human Performance*, *27*(3), 386–410.

Ilgen, D. R., & Moore, C. F. (1987). Types and choices of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 401–406.

Ishak, M.N. (2021). Hubungan Antara Ciri Penilaian Prestasi dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi: Peranan Keadilan Penilaian Sebagai Perantara dan Kepimpinan Autentik Sebagai Penyederhana. Tesis Ph.D, Universiti Utara Malaysia.

Ismail, A., Mohamed, N. A. K & Rayee, M. R. (2016). Relationship between performance appraisal communication, procedural justice and job satisfaction. *Malaysian Journal of Society and Space*, *12*(2), 15–26.

Ismail, A., Mohd Sani, R., & Mohamad, M. H (2014). Communication openness in

performance appraisal systems enhancing job satisfaction. *Journal of Public Administration, Finance and Law, 5*, 98–109.

Ismail, M. H. (2019). *Sembilan daripada 10 majikan berdepan sikap pekerja bermasalah.* https://www.sinarharian.com.my/article/29160/BERITA/Nasional/Sembilan-daripada 10-majikan-berdepan- sikap-pekerja-bermasalah

Ives, Y. (2008). What is coaching? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*(2), 100–113.

Jaafar, N. (2018). *Nilai prestasi pengetua, guru besar tanpa dendam*. https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2018/10/483174/nilaiprestasipengetua - guru-besar-tanpa-dendam

Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*(4), 350–363.

Jabatan Perkhidmatan Awam. (1998). *Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 1998 (Garis Panduan Menguruskan Pegawai Berprestasi Rendah dan Pegawai Yang Bermasalah).* https://docs.jpa.gov.my/docs/spp/1998/spp041998.pdf

Jabatan Perkhidmatan Awam. (2015). *Pelaksanaan Dasar Pemisah (Exit Policy) Bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam.* https://docs.jpa.gov.my/docs/pp/2015/pp072015.pdf

Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, *8*(4), 49–62.

Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics, 171*(1), 60–70.

Jaes, L. (2021). *Penjawat awam ejen perubahan nilai tadbir urus negara*. https://origin.bharian.com.my/kolumnis/2021/02/784156/penjawat-awam-ejen-perubahan-nilai-tadbir-urus-negara

Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, *27*(2), 213–234.

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.

Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti. (2017). *Dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research, 5*(6), 1–6.

Kampkotter, P. (2016). Performance Appraisals and job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(5), 750–774.

Kane, J. S., & Lawler, E. E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*. *85*, 555–586.

Karim, M. (2016). *Dokumen Awal Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia.

Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experience.* SAGE.

Kikoski, C., & Kikoski, J. (2004). *The Inquiring Organization, Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for the 21st Century Organizations*. Praeger.

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%20JAWATANKUASA%20PBPPP.pdf

KPM. (2020a). *Pekeliling Perkhidmatan KPM Bilangan 3 Tahun 2020*. https://splkpm.moe.gov.my/bahan/PPKPM_ BIL_1_ TAHUN_2021_DLSM_KPM.PDF

KPM. (2020b). *Teks Ucapan Hari Guru Tahun 2020*. https://www.moe.gov.my/en/muat-turun/teks-ucapan-dan-slide/tu2020/3425-teks-perutusan-khas-yab-pm-hari-guru-2020-16-05-2020/file

KPM. (2019). *Pencapaian KPM 2019*. https://www.moe.gov.my/en/muat-turun/laporan-dan-statistik/3099-pencapaian-kpm-2019/file

KPM. (2018). *Mantapkan Jati Diri*. https://www.moe.gov.my/images/kpm/KPM/Integriti/Buletin%20Integriti%20Siri%201%202018.pdf

KPM. (2016a). *Manual PBPPP*. https://eprestasi.moe.gov.my/ Borang/Manual2021/3%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/c%20PEGAWAI%20PENILAI%20(PP).pdf

KPM. (2016b). *Manual PBPPP*. https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/a%20PENGENALAN%20PBPPP.pdf

KPM. (2016c). *Manual PBPPP*. https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/Manual2021/3%20GARIS%20PANDUAN%20PBPPP/1%20MANUAL%20PBPPP/a%20PENGENALAN%20PBPPP.pdf

KPM. (2016d). *Dokumen Awal Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*.

Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia.

KPM. (2015). *Pelaksanaan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPPP) Menggantikan Penilaian Prestasi Sedia Ada Di Kementerian Pendidikan Malaysia.* https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/TOT2016/SURAT/1SURAT%20PELAKSANAAN%20PBPPP%20MENGGANTIKAN%20LNPT%20BERKUATKUASA%20PADA%20 TAHUN%202016.pdf

KPPK. (2018). *Markah PBPPP 2017*. http://www.nutp.org/new/ms/node/2342

KPPK. (2017). *Markah Prestasi*. http://www.nutp.org/new/ms/node/2079

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, 7th ed. McGraw-Hill Irwin.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sampel size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610.

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: An Introduction to its Methodology,* 2nd ed. SAGE.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 4th ed. SAGE.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 504–522.

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publication Limited

Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Content analysis, *Hoitotiede*, *11*, 3–12.

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.

Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Asia Pacific Journal*

of Human Resources, *26*(2), 46–54.

Larson, J. R. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *37*(3), 391–408.

Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *33*(1), 42–76.

Lazar, J., & Preece, J. (1999). Designing and implementing web-based surveys. *Journal of Computer Information Systems*, *39*(4), 63–67.

Lechermeier, J., & Fassnacht, M. (2018). How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects. *Management Review Quarterly*, *68*(2), 145–193.

Lee, C. (2020). *Performance Conversations: Using Questions to Coach Employees, Improve Productivity and Boost Confidence (Without Appraisals)*. SHRM.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004), The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, *30*(6), 881–905.

Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *62*(1), 23–37.

Lewis, B. R., Templeton, G. F., & Byrd, T. A. (2005). A Methodology for Construct Development in MIS Research. *European Journal of Information Systems*, *14*(4), 388–400.

Lewis, L., & Seibold, D. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda. In *Communication Yearbook* (Roloff, M. E.). SAGE.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1317–1327.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451–465.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications Inc.

Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management, 36*(6), 1372–1405.

Linton, S. J., Boersma, K., Traczyk, M., Shaw, W., & Nicholas, M. (2016). Early workplace communication and problem solving to prevent back disability: Results of a randomized controlled trial among high-risk workers and their supervisors. *Journal of Occupational Rehabilitation, 26*(2), 150–159.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.

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., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group & Organization Management, 24*(1), 5–27.

London, M. (2014). *The Power of Feedback Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Taylor & Francis.

London, M. (1997). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement.* Lawrence Erlbaum Associates.

London, M. (2015). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for*

Performance Improvement (Applied Psychology Series). Routledge.

London, M., & Sessa, V. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, *5*(3), 303–330.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory based applications, and directions for research. *Personnel Psychology*, *48*(4), 803–839.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12*(1), 81–100.

Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons. *Journal of Career Development International*, *2*(5), 212–218.

Longest, B., Rakich, S., & Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations*. Health Professions Press Inc.

Lowry, P. E. (1994). Selection methods: comparison of assessment centers with personnel records evaluations. *Public Personnel Management*, *23*(3), 383–395.

Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. *Schooling*, *1*(1), 1–11.

Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management, 29*(2), 242–262.

Lussier R. N., & Hendon J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE.

Lutgen-Sandvik, P. (2010). *Destructive Organizational Communication: Processes, Consequences, and Constructive Ways of Organizing*. Routledge.

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research, 35*(6), 382–385.

Mahmood, H. (2016). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah,* Edisi ke-2. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mansor, A. N., & Baki, R. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for Qualitative Research. *Family Practice, 13*(6), 522–525.

Mat, Adnan. (2020). *Sokongan penjawat awam pulih semula ekonomi negara*. https://www.sinarharian.com.my/article/100867/BERITA/Wawancara/Cabaran-membina-DNA-penjawat-awam

Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach,* 3rd ed. SAGE.

Mayfield, J. (2009). Motivating language: a meaningful guide for leader communications. *Development and Learning in Organizations, 23*(1), 9–11.

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2011). Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 26*(1), 15–18.

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: a test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry, 5*(1), 65–82.

Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution.* GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution,* 2nd ed. McGraw-Hill.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation.* Jossey-Bass.

Merriam, S. B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass.

Messmer, M. (2004). Developing effective performance reviews. *Strategic Finance, 85*(9), 13–14.

Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive, 5*(1), 68–76.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 319–331.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61,* 20–52.

Michelle, B., Carol, T. K.., & Victoria, L. (2016). Managerial tactics for communicating negative performance feedback. *Personnel Review, 45*(5), 969–998.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed. SAGE.

Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*(1), 92–120.

Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behaviour*. Dryden.

Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review, 20*(3), 177–183.

Mohamed Makhbul, Z. K. (2020). *Intan disangka kerikil*. https://www.sinarharian.com.my/article/70497/KOLUMNIS/Intan-disangka-kerikil

Mohd Darif, I. L. (2019). *iGURU sambut baik cadangan.* https://www.sinarharian.com.my/article/25175/BERITA/Nasional/iGURU-sambut-baik-cadangan

Mohd Noor, K. (2017). *Peranan guru sebagai pembina negara bangsa*. https://www.pressreader.com/malaysia/harian-metro/20170530/282029032182938

Mondy, R. W. A., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. Pearson.

Mondy, R. W. A., & Mondy, J. B. (2014). *Human Resource Management,* 13th ed. Pearson.

Mone, E. M., & London, M. (2017). *Employee Engagement Through Effective Performance Management,* 2nd ed. Routledge.

Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science, 3*(2), 250–274.

Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE.

Morley, D., Shockley-Zalabak, P., & Cesaria, R. (2002). Organizational influence processes: perceptions of values, communication and effectiveness, *Studies in Communication Sciences, 2*, 69–104.

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*(3), 522–541.

Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, *5*(2), 147–149.

Morse, J. M., & Field, P. A. (1995). *Qualitative Research Methods for Health*

Professionals. Sage Publications.

Muchinsky, P. M. (2012). *Psychology Applied To Wor*k. Hypergraphic Press.

Mueller-Hanson, R. A., & Pulakos, E. D. (2018). *Transforming Performance Management to Drive Performance: An Evidence-based Roadmap*. Routledge.

Mukherji, S., & Jain, N. (2015). Development of a scale to assess communication effectiveness of managers working in multicultural environments. *Global Advances in Business and Communication Conference & Journal, 4*(1), 1–28.

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.

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., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management: Why Does It Fail and How Can It Be Fixed?* SAGE.

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. (2019). *Performance Appraisal and Management.* SAGE.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance, *Journal of Business and Psychology, 25*(2): 225–238.

Neely, P. R., & Mosley, M. (2018). Communication problems in management.

International Journal of Research, 6(9), 34–40.

Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook.* SAGE.

Neuert, C. E., & Lenzner, T. (2016). Incorporating eye tracking into cognitive interviewing to pretest survey questions. *International Journal of Social Research Methodology, 19*(5), 501–519.

Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, *25*(5), 452–464.

Noe, R., Hollenbeck, J. H., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill International Edition.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 351–365.

Nowack, K. (1993). 360 feedback: The whole story. *Training and Development*, *47*(1), 69–73.

Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill.

Ock, J., & Oswald, F. L. (2015). Managing the Interpersonal Aspect of Performance Management. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(1), 111–119.

Odine, M. (2015). Communication problems in management. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance, and Banking*, *4*(2), 1615–1630.

O'driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational structure, and organizational citizenship behaviors. *Group and Organization Management, 31*(3), 388–416.

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

Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). The role of sampling in qualitative research. *Academic Exchange, 9,* 280–284.

Osman, M. A. (2019). *Lebih 400,000 penjawat awam ada masalah tekanan jiwa*. https://malaysiagazette.com/2019/03/19/lebih-400000-penjawat-awam-ada-masalah-tekanan-jiwa/

Pagano, R. R. (2008). *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences*, 9th ed. Brooks/Cole.

Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual - A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows* (Version 10). Buckingham Open University Press.

Pallant, J. F. (2005). SPSS Survival Manual. New South Wales, Australia: Allen & Unwin.

Pallant, J. (2011). *A Step By Step Guide to Data Analyzing Using SPSS Program: SPSS Survival Manual*, 4th ed. Allen & Unwin.

Park, Y., Choi, Y., & Ryu, D. (2015). Influence of organizational communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: Focused on the mediated effects of interpersonal stress. *Journal of Korean Society of Dental Hygiene, 15*(5), 797–804.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.

Patton, M. C. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd ed. SAGE.

Patton, M. C. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 4th ed. SAGE.

Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 211–218.

Pejabat Perdana Menteri (2021). *Perutusan Sempena Hari Guru ke-50 Tahun 2021*. https://www.pmo.gov.my/2021/05/perutusan-sempena-hari-guru-ke-50-tahun-2021/

Peng, J. C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange. Leadership & Organization. *Development Journal, 37*(6), 802–820.

Petri, H. L. (1991). *Motivation*, 3rd ed. Wadsworth Publishing Company.

Phin, L. W. (2015). The Effectiveness of Performance Appraisal in the Private Education Industry in Malaysia. *International Journal of Business and Information, 10*(1), 95–124.

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

Pichler, S., Beenan, G., & Wood, S. (2018). Feedback frequency and appraisal reactions: A meta-analytic test moderators. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(7), 2238–2263.

Pilkington, A. (2016). *Communicating Projects. An End-to-End Guide to Planning, Implementing and Evaluating Effective Communication*. Routledge.

Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531–544.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research. Principles and Methods.* Lippincott

Williams & Wilkins.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health, 29*(5), 489–497.

Poon, J. M. L. (2004). Effects on performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review, 33*(3), 322–334.

Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management, 3*(1), 1–16.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 8*(1), 51–76.

Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 4*(2), 146–164.

Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: The mediating role of feedback-seeking. *Frontiers in Psychology, 9*(10), 1–11.

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.

Randal, S. C., & Wayne, S. (2013). *Elements of Effective Communication,* 4th ed. Plain and Precious Publishing.

Randell, G., Packard, P., & Slater, J. (1990). *Staff appraisal: A first step to effective*

leadership. Institute of Personnel Management.

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.

Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior,* 6th ed. Prentice-Hall.

Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 211–220.

Royse, D. (2004). *Research Methods in Social Work*, 4th ed., Ontario: Thomson Learning.

Ruben, B. D. (1984). *Communication and Human Behavior.* Macmillan Publishing Co.

Rubin, A., & Babbie, E. (2010). *Essential Research Methods for Social Work*. Brooks/Cole Cengage Learning.

Russell, J. S., & Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, *73*(1), 63–67.

Rynes, S. L., Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology*, *33*(3), 529–542.

Salim, S. S., Roszaide, S., Ismail, A., & Yussof, I. (2015). Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia. *Geografia: Malaysian Journal of Society & Space*, *11*(10), 51–62.

Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Abdul Halim, M. A. S. (2013). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science, 9*(2), 121–128.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using

motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management, 3*(9), 410–415.

Sanchez, Y., & Guo, K. L. (2005). *Workplace Communication*. Pearson.

Sandelowski, M. (1995). Qualitative analysis: what it is and how to begin? *Research in Nursing & Health, 18*, 371–375.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8th ed. Pearson Education Limited.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661–673.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*, 138–158.

Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching, 5*(9), 9–16.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th ed. John Willey & Sons.

Selden, S., & Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management, 40*(3), 251–264.

Shaw, G. B. (2011). *The wit and wisdom of George Bernard Shaw.* Dover Publications.

Shelby, D., Hunt, R. D., Sparkman, J., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey

Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, *19*(2), 269–273.

Sherf, E. N., & Morrison, E. W. (2020). I do not need feedback! Or do I? Self-efficacy, perspective taking, and feedback seeking. *Journal of Applied Psychology*, *105*(2), 145–165.

Sinar Harian (2020). *Cabaran membina DNA penjawat awam.* https://www.sinarharian.com.my/article/100867/BERITA/Wawancara/Cabaran-membina-DNA-penjawat-awam

Singh, D. P., & Gupta, S. (2013). Performance appraisal: Building trust among employees or not-the dilemma continuous. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *2*(8), 1–6.

Sirota, D., & Mischkind, L. A. (2006). Stop demotivating your employees! *Harvard Management Update*, *11*(1), 3–6.

Smither, J. (1998). *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. Jossey-Bass.

Smither, J. W., & London, M. (2009). Best practices in Performance Management. In *Performance Management: Putting Research into Action* (Smither, J. W. and London, M.). Jossey-Bass.

Smithson, J. (2000). Using and analysing focus groups: Limitations and possibilities. *International Journal of Social Research Methodology*, *3*(2), 103–119.

Snell, S. A., & Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. Thomson South-Western.

Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing Human Resources*, 17th ed. Cengage Learning Asia Pte Ltd.

Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *The Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 261–293.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 46–53.

Spitzberg, B. H., & Phelps, L. A. (1982). *Conversational appropriateness and effectiveness: Validation of a criterion measure of relational competence*. Western Speech Communication Association Conference.

Spry, D. (2010). *Cognitive Behavioral Coaching Pocketbook*. Management Pocketbooks Ltd.

Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. The Guilford Press.

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.

Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology, 19*(1), 6–18.

Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology, 33*(1), 41–53.

Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Group.

Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika, 61*(3), 509–515.

Sualman, I. (2019). *Pekerja bermotivasi lonjak produktiviti*. https://www.bharian.com.my/kolumnis/2019/05/559033/pekerja-bermotivasilonjak-produktiviti

Summers, T. P., & DeNisi, A. S. (1990). In search of Adams other: Reexamination of

referents used in the evaluation of pay. *Human Relations, 43*(6), 497–511.

Susan, P. D., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: an alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing, 15*(1), 30–43.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.

Tamra, M. C. (2016). *How Performance Management Is Killing Performance and What to Do About It*. Berret-Koehler Publishers Inc.

Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individual's reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In *Research in personnel and human resources management* (Rowland, K. M., & Ferris, G. R.), pp.81–124. JAI Press.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Palmer PA.

Theodorson, S., & Theodorson, A. (1969). *A Modern Dictionary of Sociology*. Cassell Education Limited.

Thibodeau, C. T. (2001). *Protection Officers Training Manual Communications*. Butterworth-Heinemann.

Tourish, D. (2010). *Auditing organizational Communication: A Handbook of Research, Theory, and Practice*. Routledge.

Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Springer International Publishing.

Tulgan, B. (1999). *Fast feedback*. HRD Press.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(3), 195–209.

Valmi, D. S., & Wilaiporn, R. (2010). Translation, adaptation and validation of instruments

or scale for use in cross cultural health care research: A clear and user–friendly guidelines. *Journal of Evaluation in Clinical Practices*, *17*(2), 268–274.

Van der Rijt, J., Van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijselaers, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, *23*(2), 233–257.

Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology: An International Review*, *53*(1), 113–135.

Vasquez, D. (2014). Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences, 3*(1), 1–17.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing Research: Design, Statistics, and Computer Analysis.* F. A. Davis.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204–213.

Wan Nur Madihah (2020). *Kerajaan digital tingkat prestasi penjawat awam*. https://www.bharian.com.my/rencana/minda-pembaca/2020/10/747060/kerajaan-digital-tingkat-prestasi-penjawat-awam

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177–198.

Werner, S., & Ones, D. S. (2000). Determinants of perceived pay inequities: The effect of comparison other characteristics and pay system communication. *Journal of Applied*

Social Psychology, *30*(6), 1281–1309.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

Willis, G. B. (2005). *Cognitive Interviewing: A Tool for Improving Questionnaire Design.* SAGE.

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(3), 229–232.

Xervaser, A. U., Ahmad, R., Abdullah Bandar, N., & Abdullah, S. M (2016). Perceived fairness in performance appraisal system and its relationship with work performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, *1*(2), 71–83.

Yazid, Z., Abdullah, M, J., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan, 49*, 51–52.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods.* SAGE.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research: From Start to Finish*. The Guilford Press.

Young, S. & Steelman, L. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review, 43*(2), 228–245.

Yusof, A. A. (2014). Kerangka konseptual keadilan Islam dalam pelaksanaan penilaian prestasi. *International Journal of Management Studies*, *21*(2), 83–110.

Yusof, A. A. (2014). *Penilaian prestasi maklum balas 360 darjah: Pilihan atau tuntutan*. Universiti Utara Malaysia Press.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*, 9th ed. South-Western Cengage Learning.

APENDIKS

Lampiran A: Instrumen Soal Selidik (Pegawai Penilai)

P	**P**			

Untuk Kegunaan Penyelidik

DIMENSI MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA.

Tuan/Puan yang dihormati,

Saya pelajar Ijazah Doktor Falsafah (Pembangunan Sumber Manusia) sedang menjalankan kajian berkenaan **Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan: Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana.** Kajian ini adalah syarat keperluan utama bergraduat dalam pengajian saya. Sehubungan itu, saya ingin menjemput tuan/puan selaku **Pegawai Penilai (PP)** mengambil bahagian dalam kaji selidik ini. Data yang dikumpul adalah rahsia dan hanya digunakan untuk pelaporan akademik sahaja.

Soal selidik ini mengandungi **empat (4) bahagian** seperti berikut :

Bahagian A : Demografi
Bahagian B : Amalan maklum balas prestasi
Bahagian C : Komunikasi berkesan
Bahagian D : Keberkesanan amalan maklum balas prestasi

Untuk pengetahuan tuan/puan, **skop amalan memberikan maklum balas prestasi yang dibincangkan dalam kajian ini adalah melibatkan aktiviti penilaian prestasi sepanjang tahun 2019**. Cadangan masa menjawab kesemua item adalah selama **10 hingga 15 minit**. Kejujuran serta ketelusan tuan/puan menjawab soal selidik ini adalah amat dihargai. Terima kasih kerana dapat meluangkan masa dan sekiranya terdapat sebarang pertanyaan berkaitan soal selidik ini, tuan/puan dipersilakan untuk menghubungi:

Majelan bin Sulong
No.Telefon : [redacted]
Emel : [redacted]

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

Arahan : Bahagian ini merupakan soal selidik berkaitan maklumat latar belakang **PP**. Sila isi maklumat anda dengan menandakan (/) dalam petak kosong yang disediakan dan tulis jawapan pada ruang yang berkenaan.

A1. Jantina : [1] Lelaki ☐ [2] Perempuan ☐

A2. Umur : _____ tahun

A3. Kaum : _____

A4. Jumlah Tahun Pengalaman Mengajar : _____ tahun
(dari awal lantikan sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan)

A5. Jumlah Tahun Pengalaman Sebagai Pegawai Penilai PP : _____ tahun

(sejak mula dilantik sebagai Pegawai Penilai)

A6. Lokasi Sekolah : [1] Bandar ☐ [2] Luar Bandar ☐ [3] Pedalaman ☐

A7. Lokasi Pejabat Pendidikan Daerah : _____

A8. Kelulusan Akademik Tertinggi : [1] Sijil ☐ [2] Diploma ☐ [3] Sarjana Muda ☐ [4] Sarjana ☐ [5] PhD ☐

A9. Jawatan Semasa :

[1] Pengetua ☐
[2] Penolong Kanan 1 ☐
[3] Penolong Kanan HEM ☐
[4] Penolong Kanan KK ☐
[5] Penolong Kanan Ting.6 ☐
[6] Penolong Kanan Petang ☐
[7] Penolong Kanan Pend. Khas ☐
[8] Guru Kanan Mata Pelajaran ☐
[9] Guru Cemerlang ☐
[10] Ketua Panitia ☐
[11] Selain di atas ☐
sila nyatakan : _____

A10. Gred Jawatan Semasa :

[1] Khas C ☐ [2] DG54 ☐ [3] DG52 ☐ [4] DG48 ☐ [5] DG44 ☐
[6] DG42 ☐ [7] DG41 ☐ [8] Selain di atas : *sila nyatakan* : _____

A11. Kursus/Latihan Sebagai PP : [1] Pernah Hadir ☐ [2] Tidak Pernah Hadir ☐

A12 .Jika **pernah hadir**, sila pilih kekerapan kehadiran kursus/latihan sebagai PP:

[1] 1 kali ☐ [2] 2-3 kali ☐ [3] 4-5 kali ☐ [4] 6 kali & ke atas ☐

A13. Penglibatan Sebagai PP :

[1] PP 1 ☐ [2] PP 2 ☐ [3] PP1 dan PP 2 ☐

A14. Keputusan Pencapaian Penilaian Prestasi **tahun 2018** :

[1] Cemerlang ☐ [2] Tinggi ☐ [3] Sederhana ☐ [4] Rendah ☐

Arahan: Soalan **BAHAGIAN B HINGGA BAHAGIAN D** memerlukan tuan/puan memberikan tahap persetujuan untuk setiap pernyataan dengan membulatkan nombor berdasarkan skala berikut;

1	=	Sangat tidak setuju	5	=	Agak setuju
2	=	Tidak setuju	6	=	Setuju
3	=	Agak tidak setuju	7	=	Sangat setuju
4	=	Kadang-kadang tidak setuju			

BAHAGIAN B: AMALAN MAKLUM BALAS PRESTASI

B1	Saya mengetahui prestasi kerja Pegawai Yang Dinilai (PYD).	1	2	3	4	5	6	7
B2	PYD menghormati pendapat saya tentang prestasi kerja mereka.	1	2	3	4	5	6	7
B3	PYD tidak mempercayai maklum balas prestasi yang saya berikan.	1	2	3	4	5	6	7
B4	Saya berlaku adil ketika menilai prestasi kerja PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B5	Saya yakin dengan maklum balas prestasi yang diberikan kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B6	Saya memberikan maklum balas prestasi yang berguna kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B7	PYD menghayati maklum balas prestasi yang saya berikan.	1	2	3	4	5	6	7
B8	Maklum balas prestasi yang saya berikan kepada PYD adalah berkualiti.	1	2	3	4	5	6	7
B9	Maklum balas prestasi yang diberikan membantu PYD dalam melaksanakan tugas.	1	2	3	4	5	6	7
B10	Maklum balas prestasi yang saya berikan kepada PYD adalah bermakna.	1	2	3	4	5	6	7

B11	Saya suportif apabila memberikan maklum balas prestasi kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B12	Apabila memberikan maklum balas prestasi, saya mengambil kira perasaan PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B13	Saya pernah memberikan maklum balas prestasi secara tidak berhemah.	1	2	3	4	5	6	7
B14	Saya melayan PYD dengan baik semasa memberikan maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
B15	Saya berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B16	Apabila PYD melakukan kerja dengan baik, saya memberikan pujian kepada mereka.	1	2	3	4	5	6	7
B17	Saya memberikan maklum balas prestasi yang positif kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B18	Saya akan memberitahu PYD apabila mereka melakukan kerja dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7
B19	Saya ikhlas apabila memberikan pujian terhadap prestasi kerja PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B20	Apabila PYD tidak menepati tarikh akhir tugasan, saya memaklumkan kepada mereka tentang kelewatan tersebut.	1	2	3	4	5	6	7
B21	Saya memberitahu PYD apabila prestasi kerja mereka tidak memenuhi standard.	1	2	3	4	5	6	7
B22	Apabila prestasi kerja PYD menurun daripada jangkaan, saya memaklumkan mereka.	1	2	3	4	5	6	7
B23	Apabila PYD melakukan kesalahan di tempat kerja, saya memberitahu mereka.	1	2	3	4	5	6	7
B24	Saya bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada PYD pada bila-bila masa.	1	2	3	4	5	6	7
B25	Kesibukan tugas tidak menghalang saya untuk memberikan maklum balas prestasi kepada PYD.	1	2	3	4	5	6	7
B26	Saya menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas prestasi dari masa ke masa.	1	2	3	4	5	6	7
B27	PYD berpeluang untuk berbincang dengan saya tentang prestasi kerja setiap hari.	1	2	3	4	5	6	7
B28	Satu-satunya masa saya memberikan maklum balas prestasi kepada PYD adalah pada pertengahan tahun.	1	2	3	4	5	6	7

B29	Saya melayan dengan baik apabila PYD secara terus meminta maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
B30	Apabila PYD meminta maklum balas prestasi, saya memberikan maklumat dengan segera.	1	2	3	4	5	6	7
B31	PYD berasa selesa apabila saya memberikan maklum balas tentang prestasi kerja.	1	2	3	4	5	6	7
B32	Saya menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas apabila mereka tidak pasti tentang prestasi kerja mereka.	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN C: KOMUNIKASI BERKESAN

C1	Komunikasi di antara saya dan PYD adalah bermanfaat.	1	2	3	4	5	6	7
C2	Komunikasi di antara saya dan PYD adalah membantu.	1	2	3	4	5	6	7
C3	Komunikasi di antara saya dan PYD adalah menguntungkan.	1	2	3	4	5	6	7
C4	Komunikasi di antara saya dan PYD memberikan kesan yang baik.	1	2	3	4	5	6	7
C5	Komunikasi di antara saya dan PYD adalah berfaedah.	1	2	3	4	5	6	7
C6	Ketika berkomunikasi dengan PYD, komunikasi saya adalah lancar.	1	2	3	4	5	6	7
C7	PYD memperoleh apa yang dikehendaki setelah berkomunikasi dengan saya.	1	2	3	4	5	6	7
C8	PYD mencapai semua yang ingin dicapai setelah berkomunikasi dengan saya.	1	2	3	4	5	6	7
C9	PYD mengetahui apa yang berlaku semasa berkomunikasi dengan saya.	1	2	3	4	5	6	7
C10	Saya berasa selesa sepanjang berkomunikasi dengan PYD.	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN D: KEBERKESANAN AMALAN MAKLUM BALAS PRESTASI

D1	Maklum balas prestasi menyumbang kepada kejayaan PYD di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6	7
D2	PYD dapat mengembangkan kemahiran kerja hasil daripada maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
D3	Maklum balas prestasi telah meningkatkan prestasi PYD.	1	2	3	4	5	6	7
D4	Maklum balas prestasi dapat memajukan kerjaya PYD.	1	2	3	4	5	6	7
D5	Maklum balas prestasi membantu dalam pencapaian matlamat kerja PYD.	1	2	3	4	5	6	7

D6	Maklum balas prestasi membolehkan PYD bertanggung jawab untuk meningkatkan prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
D7	Maklum balas prestasi membolehkan PYD memperbaiki kelemahan diri.	1	2	3	4	5	6	7
D8	PYD berusaha sebaik mungkin meningkatkan prestasi berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D9	PYD menerima maklum balas prestasi yang diberikan dengan rasa bertanggung jawab.	1	2	3	4	5	6	7
D10	PYD membuat perubahan berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D11	PYD menyedari tentang prestasi kerja berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D12	Maklum balas prestasi membolehkan PYD mengetahui pandangan saya terhadap mereka.	1	2	3	4	5	6	7
D13	Maklum balas prestasi membantu PYD menguruskan kesan daripada hasil tindakan mereka.	1	2	3	4	5	6	7
D14	Maklum balas prestasi membolehkan PYD mengetahui penerimaan saya terhadap prestasi mereka.	1	2	3	4	5	6	7
D15	Maklum balas prestasi membantu PYD memperoleh input yang baik tentang prestasi kerja.	1	2	3	4	5	6	7

Lampiran B: Instrumen Soal Selidik (Pegawai Yang Dinilai)

P	Y	D			

Untuk Kegunaan Penyelidik

DIMENSI MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA.

Tuan/Puan yang dihormati,

Saya pelajar Ijazah Doktor Falsafah (Pembangunan Sumber Manusia) sedang menjalankan kajian berkenaan **Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan: Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana.** Kajian ini adalah syarat keperluan utama bergraduat dalam pengajian saya. Sehubungan itu, saya ingin menjemput tuan/puan selaku **Pegawai Yang Dinilai (PYD)** mengambil bahagian dalam kaji selidik ini. Data yang dikumpul adalah rahsia dan hanya digunakan untuk pelaporan akademik sahaja.

Soal selidik ini mengandungi **empat (4) bahagian** seperti berikut :

Bahagian A : Demografi
Bahagian B : Amalan maklum balas prestasi
Bahagian C : Komunikasi berkesan
Bahagian D : Keberkesanan amalan maklum balas prestasi

Untuk pengetahuan tuan/puan, **skop amalan memberikan maklum balas prestasi yang dibincangkan dalam kajian ini adalah melibatkan aktiviti penilaian prestasi sepanjang tahun 2019**. Cadangan masa menjawab kesemua item adalah selama **10 hingga 15 minit**. Kejujuran serta ketelusan tuan/puan menjawab soal selidik ini adalah amat dihargai. Terima kasih kerana dapat meluangkan masa dan sekiranya terdapat sebarang pertanyaan berkaitan soal selidik ini, tuan/puan dipersilakan untuk menghubungi:

Majelan bin Sulong
No.Telefon : [redacted]
Emel : [redacted]

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

Arahan : Bahagian ini merupakan soal selidik berkaitan maklumat latar belakang **PYD**. Sila isi maklumat anda dengan menandakan (/) dalam petak kosong yang disediakan dan tulis jawapan pada ruang yang berkenaan.

A1. Jantina : [1] Lelaki ☐ [2] Perempuan ☐

A2. Umur : _____ tahun

A3. Kaum : _____

A4. Jumlah Tahun Pengalaman Mengajar : _____ tahun
(dari awal lantikan sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan)

A5. Lokasi Sekolah : [1] Bandar ☐ [2] Luar Bandar ☐ [3] Pedalaman ☐

A6. Lokasi Pejabat Pendidikan Daerah : _____

A7. Kelulusan Akademik Tertinggi : [1] Sijil ☐ [2] Diploma ☐ [3] Sarjana Muda ☐ [4] Sarjana ☐ [5] PhD ☐

A8. Jawatan Semasa :

[1] Pengetua ☐
[2] Penolong Kanan 1 ☐
[3] Penolong Kanan HEM ☐
[4] Penolong Kanan KK ☐
[5] Penolong Kanan Ting.6 ☐
[6] Penolong Kanan Petang ☐
[7] Penolong Kanan Pend. Khas ☐
[8] Guru Kanan Mata Pelajaran ☐
[9] Guru Cemerlang ☐
[10] Ketua Panitia ☐
[11] Selain di atas ☐
sila nyatakan : _____

A9. Gred Jawatan Semasa :

[1] Khas C ☐ [2] DG54 ☐ [3] DG52 ☐ [4] DG48 ☐ [5] DG44 ☐
[6] DG42 ☐ [7] DG41 ☐ [8] Selain di atas : *sila nyatakan* : _____

A10. Keputusan Pencapaian Penilaian Prestasi **tahun 2018** :

[1] Cemerlang ☐ [2] Tinggi ☐ [3] Sederhana ☐ [4] Rendah ☐

Arahan: Soalan **BAHAGIAN B HINGGA BAHAGIAN D** memerlukan tuan/puan memberikan tahap persetujuan untuk setiap pernyataan dengan membulatkan nombor berdasarkan skala berikut;

1	=	Sangat tidak setuju	5	=	Agak setuju
2	=	Tidak setuju	6	=	Setuju
3	=	Agak tidak setuju	7	=	Sangat setuju
4	=	Kadang-kadang tidak setuju			

BAHAGIAN B: AMALAN MAKLUM BALAS PRESTASI

B1	PP mengetahui prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
B2	Saya menghormati pendapat PP tentang prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
B3	Saya tidak mempercayai maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP.	1	2	3	4	5	6	7
B4	PP berlaku adil semasa menilai prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
B5	Saya yakin dengan maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP.	1	2	3	4	5	6	7
B6	PP memberikan maklum balas prestasi yang berguna kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B7	Saya menghayati maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP.	1	2	3	4	5	6	7
B8	Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP adalah berkualiti.	1	2	3	4	5	6	7
B9	Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP membantu saya dalam melaksanakan tugas.	1	2	3	4	5	6	7
B10	Maklum balas prestasi yang saya terima daripada PP adalah bermakna.	1	2	3	4	5	6	7
B11	PP suportif apabila memberikan maklum balas prestasi kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B12	Apabila memberikan maklum balas prestasi, PP mengambil kira perasaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
B13	PP pernah memberikan maklum balas prestasi secara tidak berhemah.	1	2	3	4	5	6	7
B14	PP melayan saya dengan baik semasa memberi maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
B15	PP berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B16	Apabila saya melakukan kerja dengan baik, PP memberikan pujian kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B17	Saya menerima maklum balas prestasi yang positif daripada PP.	1	2	3	4	5	6	7
B18	PP akan memberitahu saya apabila saya melakukan kerja dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7
B19	PP ikhlas apabila memberikan pujian terhadap prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7

B20	Apabila saya tidak menepati tarikh akhir tugasan, PP memaklumkan kepada saya tentang kelewatan tersebut.	1	2	3	4	5	6	7
B21	PP memberitahu saya apabila prestasi kerja saya tidak memenuhi standard.	1	2	3	4	5	6	7
B22	Apabila prestasi kerja saya menurun daripada jangkaan, PP memaklumkan kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B23	Apabila saya melakukan kesalahan di tempat kerja, PP memberitahu saya.	1	2	3	4	5	6	7
B24	PP bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada saya pada bila-bila masa.	1	2	3	4	5	6	7
B25	Kesibukan tugas tidak menghalang PP untuk memberikan maklum balas prestasi kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7
B26	PP menggalakkan saya mendapatkan maklum balas prestasi dari masa ke masa.	1	2	3	4	5	6	7
B27	PP berpeluang untuk berbincang dengan saya tentang prestasi kerja setiap hari.	1	2	3	4	5	6	7
B28	Satu-satunya masa PP memberikan maklum balas prestasi kepada saya adalah pada pertengahan tahun.	1	2	3	4	5	6	7
B29	PP melayan dengan baik apabila saya secara terus meminta maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
B30	Apabila saya meminta maklum balas prestasi, PP memberikan maklumat dengan segera.	1	2	3	4	5	6	7
B31	Saya berasa selesa apabila PP memberikan maklum balas tentang prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
B32	PP mengalakkan saya mendapatkan maklum balas apabila saya tidak pasti tentang prestasi kerja.	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN C: KOMUNIKASI BERKESAN

C1	Komunikasi di antara saya dan PP adalah bermanfaat.	1	2	3	4	5	6	7
C2	Komunikasi di antara saya dan PP adalah membantu.	1	2	3	4	5	6	7
C3	Komunikasi di antara saya dan PP adalah menguntungkan.	1	2	3	4	5	6	7
C4	Komunikasi di antara saya dan PP memberikan kesan yang baik.	1	2	3	4	5	6	7
C5	Komunikasi di antara saya dan PP adalah berfaedah.	1	2	3	4	5	6	7
C6	Ketika berkomunikasi dengan saya, komunikasi PP adalah lancar.	1	2	3	4	5	6	7
C7	Saya memperoleh apa yang dikehendaki setelah berkomunikasi dengan PP.	1	2	3	4	5	6	7
C8	Saya mencapai semua yang saya ingin capai setelah berkomunikasi dengan PP.	1	2	3	4	5	6	7

C9	Saya mengetahui apa yang berlaku semasa berkomunikasi dengan PP.	1	2	3	4	5	6	7
C10	Saya berasa selesa sepanjang berkomunikasi dengan PP.	1	2	3	4	5	6	7

BAHAGIAN D: KEBERKESANAN AMALAN MAKLUM BALAS PRESTASI

D1	Maklum balas prestasi menyumbang kepada kejayaan saya di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6	7
D2	Saya dapat mengembangkan kemahiran kerja hasil daripada maklum balas prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
D3	Maklum balas prestasi telah meningkatkan prestasi saya.	1	2	3	4	5	6	7
D4	Maklum balas prestasi dapat memajukan kerjaya saya.	1	2	3	4	5	6	7
D5	Maklum balas prestasi membantu dalam pencapaian matlamat kerja saya.	1	2	3	4	5	6	7
D6	Maklum balas prestasi membolehkan saya bertanggung jawab untuk meningkatkan prestasi.	1	2	3	4	5	6	7
D7	Maklum balas prestasi membolehkan saya memperbaiki kelemahan diri.	1	2	3	4	5	6	7
D8	Saya berusaha sebaik mungkin meningkatkan prestasi berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D9	Saya menerima maklum balas prestasi yang diberikan dengan rasa bertanggung jawab.	1	2	3	4	5	6	7
D10	Saya membuat perubahan berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D11	Saya menyedari tentang prestasi kerja saya berdasarkan maklum balas prestasi yang diberikan.	1	2	3	4	5	6	7
D12	Maklum balas prestasi membolehkan saya mengetahui pandangan PP terhadap saya.	1	2	3	4	5	6	7
D13	Maklum balas prestasi membantu saya menguruskan kesan daripada hasil tindakan saya.	1	2	3	4	5	6	7
D14	Maklum balas prestasi membolehkan saya mengetahui penerimaan PP terhadap prestasi saya.	1	2	3	4	5	6	7
D15	Maklum balas prestasi membantu saya memperoleh input yang baik tentang prestasi kerja.	1	2	3	4	5	6	7

Lampiran C: Protokol Temu bual (Pegawai Penilai)

P	**P**			

Untuk Kegunaan Penyelidik

DIMENSI MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA.

PROTOKOL TEMU BUAL
(PEGAWAI PENILAI)

(a) Pengenalan

Berikut merupakan perkara yang perlu dimaklumkan oleh pengkaji kepada peserta kajian;

- Memperkenalkan diri
- Menerangkan tajuk kajian dan tujuan kajian
- Mendapatkan maklumat peserta kajian dan pengesahan temu bual
- Memohon kebenaran membuat rakaman dan catatan
- Menjelaskan tentang kerahsiaan data kajian
- Menerangkan tentang peraturan asas

(b) Soalan Pembukaan

Prompt 1	Amalan memberikan maklum balas prestasi memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi.
Soalan 1	Apakah pandangan tuan/puan tentang pernyataan ini?

Prompt 2	Seseorang PP berkewajipan memberikan maklum balas prestasi kepada PYD.
Soalan 2	Apakah persepsi tuan/puan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi?

Prompt 3	Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP adalah refleksi sebenar tentang prestasi PYD.
Soalan 3	Apakah isu-isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi? Kebolehpercayaan Sumber Kualiti Maklum balas Penyampaian Maklum balas Maklum balas Membina Maklum balas Tidak Membina Ketersediaan Sumber Menggalakkan Pencarian Maklum balas Komunikasi Berkesan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

(c) Soalan Penamat

Soalan 4	Adakah ada apa-apa lagi pandangan tambahan tuan/puan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi di organisasi anda?

(d) Penutupan

Pengkaji mengucapkan terima kasih kepada peserta atas kerjasama yang diberikan, sebelum meninggalkan lapangan berkenaan

Lampiran D: Protokol Temu bual (Pegawai Yang Dinilai)

P	Y	D			

Untuk Kegunaan Penyelidik

DIMENSI MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA.

PROTOKOL TEMU BUAL
(PEGAWAI YANG DINILAI)

(a) Pengenalan

Berikut merupakan perkara yang perlu dimaklumkan oleh pengkaji kepada peserta kajian;

- Memperkenalkan diri
- Menerangkan tajuk kajian dan tujuan kajian
- Mendapatkan maklumat peserta kajian dan pengesahan temu bual
- Memohon kebenaran membuat rakaman dan catatan
- Menjelaskan tentang kerahsiaan data kajian
- Menerangkan tentang peraturan asas

(b) Soalan Pembukaan

Prompt 1	Amalan memberikan maklum balas prestasi memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi.
Soalan 1	Apakah pandangan tuan/puan tentang pernyataan ini?

Prompt 2	Seseorang PP berkewajipan memberikan maklum balas prestasi kepada PYD.
Soalan 2	Apakah persepsi tuan/puan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi?

Prompt 3	Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP adalah refleksi sebenar tentang prestasi PYD.
Soalan 3	Apakah isu-isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi? Kebolehpercayaan Sumber Kualiti Maklum balas Penyampaian Maklum balas Maklum balas Membina Maklum balas Tidak Membina Ketersediaan Sumber Menggalakkan Pencarian Maklum balas Komunikasi Berkesan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi

(c) Soalan Penamat

Soalan 4	Adakah ada apa-apa lagi pandangan tambahan tuan/puan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi di organisasi anda?

(d) Penutupan

Pengkaji mengucapkan terima kasih kepada peserta atas kerjasama yang diberikan, sebelum meninggalkan lapangan berkenaan

Lampiran E: Contoh Transkrip Temu bual (Pegawai Penilai)

Peserta	:	PP1
Tarikh	:	29 Jun 2020
Tempat	:	Makmal Komputer
Masa	:	7.30 pagi – 8.47 pagi
Tempoh Temu bual	:	1 jam 47 minit

(PGK) Seperti yang telah saya maklumkan kepada tuan sebentar tadi, kajian ini adalah berkaitan dengan amalan memberikan maklum balas prestasi yang diamalkan dalam organisasi. Amalan tersebut memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi. Bolehkah saya mengetahui apakah pandangan tuan berkaitan perkara ini?

(PP1) Bagus soalan tu, kalau saya, saya boleh katakan yang amalan tu memanglah diperlukan dalam organisasi, macam kita di sekolah ni, kalau tak ada amalan tersebut, saya rasa boleh lingkup sekolah kita dibuatnya. Memang pentinglah demi kemajuan sekolah, mak bapa hantar anak mereka ke sekolah memang nakkan yang terbaik untuk anak-anak dia orang, jadi setiap pentadbir atau mana-mana pegawai yang disuruh menilai tu kenalah faham tugas ini. Kita tak bolehlah nak terlalu syok sendiri saja, rasa macam bagus saja, tapi realitinya takpun, jadi memang pentinglah untuk diamalkan oleh semua penilai prestasi di sekolah dan juga di JPN atau PPD. Lebih-lebih sekarang ni, macam-macam saja boleh berlaku di sekolah, kalau guru-guru kita tak bagi nasihat atau teguran, kita biar macam tu saja, saya rasa boleh lingkup sekolah. Dengan berikan maklum balas prestasi ni guru-guru dapat faham bahawa kerja mereka sentiasa kita lihat dan pantau.

(PGK) Terima kasih tuan atas penjelasan tersebut. Saya difahamkan, setiap PP mempunyai kewajipan untuk memberikan maklum balas prestasi kepada setiap PYD di bawah seliaan mereka. Apakah persepsi tuan berkaitan perkara ini?

(PP1) Memang betul, itu memang merupakan salah satu daripada tugasan yang sangat mencabar yang perlu kami sebagai penilai ni buatlah, memang kena buat setiap tahun, kalau tak buat, susah kita dibuatnya.

(PGK) Boleh tuan jelaskan kenapakah tugasan tersebut pada tuan sangat mencabar?

(PP1) Ok, maksud mencabar di situ pada saya ialah dari segi nak melaksanakannya, macam-macam yang kena tempuh, dengan perangai gurunya, dengan kerja kita lagi, dengan kedegilan mereka, sebahagian saja, majoritinya guru-guru saya masih bagus bab-bab buat kerja ni, silap-silap boleh naik darah dibuatnya kalau tak betul-betul *handle* dengan baik.

(PGK) Maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP adalah refleksi sebenar tentang prestasi PYD. Berdasarkan pengalaman sebagai PP, apakah isu-isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi yang tuan boleh kongsikan?

(PP1) Saya mula jadi PP apabila saya dilantik ke jawatan pentadbiran, dulu mula-mula kita kena nilai guru-guru ni dengan guna format penilaian LNPT, yang borang warna hijau tu, itu cerita dulu la, sekarang ni penilaian dibuat dengan cara makin canggih, semua guna sistem yang dibangunkan oleh pihak KPM, kita isi di situ saja, sekian masa, sekian tarikh ditetapkan dan kena ikut. Itu saya ok lagi, dan nasib baik jugalah saya tak buta kayu dengan komputer dan data-data *online* ni. Tapi bila

bercakap tentang isu ni, perkara yang paling saya rasa bimbang ialah tentang tahap keyakinan saya untuk bagi maklum balas prestasi untuk guru-guru ni, mereka tu hebat-hebat dan ada yang lebih bagus daripada saya lagi bab-bab kerja ni, tapi apa nak buat, oleh sebab saya pegang jawatan pengurusan, 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, dan kerap juga tak terbuat dibuatnya, hal ini lah yang kerap mengkhuatirkan saya sebenarnya.

(PGK) Boleh tuan jelaskan kenapakah tuan berasa kurang yakin untuk melaksanakan tugasan tersebut?

(PP1) Pada saya, sebab utama kenapa jadi macam itu ialah saya rasa, rasa tak yakin itu puncanya kurangnya pendedahan. Sehingga sekarang, saya hanya pernah hadir sekali sahaja dan itupun hanya taklimat daripada PPD, saya rasa ia belum cukup, patutnya mereka bagi setiap tahun, barulah kita rasa yakin sikit, saya memang mahu lebih banyak pendedahan dengan cara untuk melaksanakan aktiviti macam ni sebab ini merupakan periuk nasi para guru, kalau tak dibuat elok-elok dan sebaik mungkin, kita juga yang akan susah nanti.

(PGK) Apakah yang tuan maksudkan dengan kenyataan tuan tadi iaitu kita juga yang akan susah nanti?

(PP1) Maksudnya saya ialah kita di sekolah sentiasa terikat dengan macam-macam pekeliling dan peraturan. Kalau salah prosedur dan tak buat kerja ikut SOP, lebih-lebih lagi berkaitan penilaian prestasi ni, sayapun tak sanggup kena hentam teruk dalam mesyuarat, nama naik sebab kita tak buat kerja dengan betul, buat malu saja lah kan. Tanggung jawab jadi PP ni, mahu tak mahu saya perlu meningkatkan komitmen bagi mengetahui prestasi kerja anak buah saya, kalau tak nak ambik tahu atau sengaja buat tak tahu, memang susahlah nak menilai mereka dengan berkesan sebab prestasi mereka tidak kita ketahui, jadi ikut saya punya pandangan, saya kenalah ada pengetahuan *about* prestasi kerja yang mereka lakukan supaya saya dapat menilai dengan bagus. Tapi kan, di sekolah ni bila kita nak buat kerja saja memang agak mencabar, sebab tu sukar mengetahui prestasi kerja, banyak kerja pengurusan lain perlu diselesaikan pada masa yang sama dan segera,memang tak menang tangan sebenarnya, semua nak kena buat, jadi antara sebab sangat mencabar untuk setiap PP benar-benar menguasai prestasi guru-guru. Satu lagi ialah, kita sebagai PP ni terikat dengan banyak peraturan dan etika, kita ni adalah model atau contoh kepada para guru dan juga staf serta murid, semua akan tengok cara kita bekerja, cara kita bercakap, cara kita bertindak, semua tu sentiasa diperhatikan, memang macam model lah, kalau silap sikit memang nahaslah dibuatnya. Oleh itu, sebagai PP menjadi tugas kita jadi contoh teladan kepada PYD, setiap tutur kata, tindakan, perilaku kita diperhatikan, bab ini saya tak tertekanpun sebab saya akan pastikan diri saya ikut dan tunjukkan yang terbaik seperti yang selalu dipesan oleh tuan pengetua, kalau kita boleh jadi contoh atau *role model* kepada orang lain, insyaallah hidup akan selamat.

(PGK) Apakah pandangan tuan tentang aspek kualiti maklum balas prestasi yang diberikan?

(PP1) Inipun satu masalah sebenarnya, jujur saya katakan, saya agak sceptical dengan kualiti maklumat yang saya berikan kepada PYD di bawah saya. Saya biasanya

apabila apabila memberikan maklum balas prestasi kerja guru, saya biasanya memberikan ulasan secara rumusan keseluruhan saja, sukar bagi saya nak bagi secara spesifik ni sebab kalau nak pastikan maklum balas tersebut spesifik, memang kena tahu in and out tentang apa yang dibuat oleh para guru. Kalau guna kaedah secara rumusan macam tu memanglah tak lengkap dan saya sendiripun kalau diberikan maklumat macam tu sayapun memang tak suka, tak spesifik dengan apa yang telah dibuat, Insyaallah, saya akan cuba tambah baik aspek ini, kena ambik tahu dan ubah. Ok, apabila nak berikan komen atau maklum balas kepada guru-guru ni tentang prestasi mereka, saya merumuskan maklumat yang ada pada saya dengan harapan PYD memahami apa saya sampaikan, itu mungkin teknik sesuai untuk orang macam saya yang kurang mahir nak bagi info secara spesifik, memang mahu saja saya belajar supaya dapat bagi maklum balas dengan cara yang lebih spesifik supaya PYD akan senang faham. Satu lagi, pada sayalah, kalau nak jadi PP yang cekap ni, kenalah jangan ambil mudah banyak sangat, inilah yang saya rasa kebelakangan ini iaitu saya tahu memang tak wajar kalau kita tergesa-gesa nak berikan maklum balas prestasi ni, saya pastikan diri saya bersedia dulu sebelum nak buat apa pun lebih-lebih lagi bila nak komen kerja orang bawah kita, barulah maklumat yang dibagi tu berkualiti.

(PGK) Apakah pandangan tuan dengan aspek penyampaian maklum balas tuan kepada PYD di bawah tanggung jawab tuan?

(PP1) Secara jujur saya nak bagitahu yang saya masih masih tercari-cari teknik yang boleh membantu saya menyampaikan maklumat prestasi guru dengan berkesan, benda ni tak pernahpun diajar, saya sedar yang keupayaan saya untuk menyampaikan dengan baik maklum balas tu mungkin sama saja dengan tahun-tahun sebelum ini, bagus juga kalau ada siapa-siapa yang boleh bantu untuk tingkatkan kemahiran macam ni, sebab memang sangat diperlukan. Walaupun dah lama jadi guru ni, saya akui saya masih kurang dari sudut ilmu mengurus sekolah, dan inilah yang membimbangkan saya bila lepas-lepas ni kena pegang tanggung jawab yang lebih berat dan pada masa yang sama kena membimbing orang di bawah kita, tanggung jawab tu menjadi semakin besar, saya yakin, kalau ada perbincangan lebih menyeluruh dan berfokus dalam pasukan pengurusan sekolah, perkara macam ni boleh diatasi sekurang-kurangnya supaya dapat meningkatkan keupayaan kami sebagai PP ni bila menyampaikan maklumat prestasi guru-guru, manalah tahu aka nada satu latihan dalaman atau bengkel yang berfokus kepada kemahiran menyampaikan maklum balas prestasi patutnya diadakan terlebih dahulu dan dari masa ke masa sebelum seseorang dilantik sebagai PP, saya nak cadangkan dalam mesyuarat pengurusan nanti. Tapi kan, satu yang saya ingin *share* kan ialah nak menyampai tu boleh, tapi pada masa yang sama kena juga ambil tahu perasaan guru-guru sebelum bagi komen, suatu yang sukar pada saya ialah menjaga perasaan guru-guru apabila menyampaikan maklum balas prestasi mereka, kadang-kadang tu kesian pun ada.

(PGK) Bolehkah tuan jelaskan kenapa berlakunya perkara seperti ini?

(PP1) Secara kebiasaannya, mudah saja sebab demi menjaga perasaan guru-guru apabila menyampaikan maklum balas tentang prestasi mereka, ini adalah penting bagi mengelakkan konflik, bila dah ada konflik, memang tak bagus, jadi sebab tu la hal ini timbul. Saya rasa bukan saya seorang sahaja berperasaan begitu, selagi mana dia

adalah penilai, saya yakin mereka akan mengalami situasi yang sama. Selain tu kan, kena faham juga yang di sekolah ni guru-guru kita ni ada yang dah bergred lebih tinggi daripada PP mereka, mereka juga dah lama berkecimpung dalam bidang perguruan ni, jadi memang sukar untuk menyampaikan maklum balas prestasi kerja PYD lebih-lebih lagi jika gred mereka lebih tinggi daripada kita, kena betul-betul ada hati yang keras barulah dapat buat, bab-bab jaga perasaan orang ni yang selalu mengganggu sebenarnya, tapi nak buat macam mana, kena lalui juga.

(PGK) Apakah pandangan tuan tentang pujian atau penghargaan yang diberikan kepada PYD di bawah seliaan tuan?

(PP1) Aspek ni memang wajib dah kena aplikasi bila kita jumpa dengan PYD, apa yang saya amalkan ialah pujian memang diberikan kepada PYD, terutama bila mereka melaksanakan tugasan dengan baik, namun keberkesanannya masih pada tahap yang rendah, kadang-kadang itu sebabnya kita rasa macam membazir saja nak puji mereka, apapun, pada saya memang saya tetap berikan juga pujian, galakan, dari masa ke masa kerana saya yakin mereka boleh berubah, hanya kita tidak tahu bila akan berlaku, kita patut ada rasa positif dengan mereka, kalau terlalu nak negatif tu memanglah boleh tapi kita juga yang akan sakit, bila jadi macam tu, kita sendiri yang akan *frust*, pada saya kalau ada sebab PP tak yakin yang pujian atau ucapan yang baik-baik ini ada *power* ubah sikap manusia iaitu kerana PYD masih tidak dapat mengekalkan prestasi tersebut secara konsisten, itulah puncanya yang berlaku.

(PGK) Terima kasih tuan, saya lanjutkan soalan saya berkaitan dengan teguran kepada PYD yang tidak menunjukkan prestasi kerja memberangsangkan. Apakah pandangan tuan tentang hal ini?

(PP1) Ok, topik ni memang best, macam-macam dah saya lalui bila bercakap dan nak menegur orang bawahan berkaitan prestasi kerja mereka, tapi saya tak pernah menyesalinya. Pada saya, memang sukar menegur guru-guru ni, saya akui saya memang tertekan dan berhadapan dengan dilema bila terpaksa menegur prestasi mereka, sangat tertekan sebenarnya, dan ini merupakan antara punca utama yang menyebabkan orang tak nak menjadi PP, lebih membimbangkan lagi ialah kalau salah caranya, PYD memang tidak akan berpuas hati dengan teguran yang diberikan kepada mereka, nasib baik mereka ni bukan budak-budak sekolah, kalau budak-budak sekolah entah dah calar kereta kita dibuatnya, guru-guru macam itulah, memang kena cari cara yang paling bagus, tapi itulah, takkan hari-hari kita nak kena hadap semua tu, kalau nak tahu, situasi paling mencabar adalah apabila terpaksa menasihati kawan sendiri, suruh mereka perbaiki prestasi kerja mereka, stres dibuatnya, kawan sendiri ni yang nak kita nasihati, sebab tu lah keadaan memang sangat mencabar dan dilema, faham-fahamlah kan, kawan sendiri ni.

(PGK) Bagaimanakah dengan aspek ketersediaan tuan untuk memberikan maklum balas prestasi kepada PYD ?

(PP1) Kalau nak cerita tentang sama ada bersedia atau tidak ni memang saya boleh katakan sebagai Penolong Kanan 1, saya mempunyai tugas yang sangat banyak yang perlu diselesaikan dengan segera, kalau guru kerap datang berjumpa semata-

mata ingin tahu tentang prestasi mereka, ini boleh mengganggu tumpuan saya, maksud saya adalah kalau mereka kerap nak jumpa saya untuk mengetahui prestasi semasa mereka mungkin saya tak berapa nak bersedialah memberikan maklumatnya, mereka kena faham juga tugas saya. Memang dah jadi macam kebiasaan dan normal sekarang ni saya lihat ada macam-macam benda yang harus kena buat, banyak laporan dan dokumen perlu dihantar, semuanya segera, keadaan macam ini antara halangan saya kurang bersedia sekiranya PYD meminta saya memberikan maklumat tentang prestasi mereka, ni semua pada saya punca yang juga boleh menghalang kesediaan saya untuk memberikan maklum balas tadi, kadang-kadang tu saya rasa macam tak cukup saja masa bekerja sampai kena bawa kerja balik rumah, sambung kerja di rumah, binipun bising dibuatnya, tapi itulah, kena buat juga, kalau tak buat siapa lagilah yang bantu kita buat. Saya paling kurang suka ni kalau pengetua tiada di sekolah, yang nyatanya ialah keadaan lebih mencabar bila pengetua tiada di sekolah, memang tak menang tangan dibuatnya, dan begitulah rutin yang harus dilalui setiap hari, manalah ada kesempatan sangat untuk bersedia bila PYD datang berjumpa.

(PGK) Boleh tuan jelaskan dengan lebih lanjut kenapakah tuan rasa ketiadaan pengetua akan menyebabkan situasi yang lebih mencabar?

(PP1) Bila bos tidak ada di sekolah, dia pergi mesyuaratkah, cuti sakitkah atau apa-apa sahaja komitmen lain yang perlukan dia untuk tidak berada di kawasan sekolah, sebagai PK1 ni sayalah yang kena uruskan sekolah. Semua terletak di tangan saya, termasuklah dengan hal berkaitan guru-guru ni. Jadi bila mereka datang berjumpa hanya untuk mengetahui prestasi mereka saya saya tak pasti sama ada saya dapat memberikan maklumat prestasi yang tepat, kalau PYD tiba-tiba bertanyakan prestasi mereka kepada saya, itu yang saya ingin *highlight* kan sebenarnya. Satu lagi, penting juga ni iaitu tentang pengetahuan atau pemahaman saya terhadap instrumen PBPPP yang digunakan bagi menilai guru-guru. Apa yang saya nampak dan rasai, masih ramai dan ini termasuk juga dengan saya sendiri yang tak faham, saya kurang memahami dan menguasai isi kandungan penilaian, terutamanya fungsional dan generik, jika nak bagus berikan maklum balas prestasi, mesti memahami dan kuasai aspek-aspek tersebut, kalau tak faham memang itu adalah halangan juga tu yang menyebabkan kita tak bersedia nak beritahu atau komen prestasi orang yang kita nilai. Ada juga lagi faktor macam saya ni lebih kepada hal-hal akademik, ini juga antara kelemahan yang saya nampak pada diri saya yang menyebabkan saya tak berapa nak bersedia bila berjumpa dengan PYD. Pada saya keadaan macam ini adalah salah satu sebab mengapa saya kurang bersedia berikan maklum balas prestasi disebabkan bidang yang berbeza, saya lebih berminat dengan bidang akademik, saya akui kurang kuasai sukan, jadinya maklumat yang saya berikan dah tentu lebih banyak berkisarkan hal akademik, kalau guru tu orang kuat sukan, saya patutnya nak lebih melihat kepada apa subjek akademik yang diajar oleh guru itu sebagai fungsionalnya, itulah masalahnya pada saya.

(PGK) Bagaimanakah tuan menggalakkan PYD mendapatkan maklum balas berkaitan dengan prestasi kerja mereka?

(PP1) Ada jugalah saya menggalakkan mereka sama ada secara individu ataupun berkumpulan datang jumpa saya kalau mereka tak faham atau tak jelas, atau ada benda-benda yang mereka nak kongsikan atau tanyakan tapi macam biasalah, kurang mendapat sambutan daripada mereka walaupun saya pernah suruh. Mungkin mereka ada sebab atau alasan mereka sendiri kenapa mereka tak rasa nak aktif dalam buat tindakan macam itu, tapi apa yang saya lihat, saya dapati mereka tidak menunjukkan betul-betul berminat ambil tahu hal berkaitan prestasi kerja, itu pandangan sayalah, tak tahu dengan PP yang lain, mungkin mereka ada sebab-sebab lain. Apa yang pastinya ialah setakat yang saya ingat, memang saya ada menggalakkan guru-guru mendapatkan maklum balas prestasi mereka, tetapi tidaklah begitu kerap, dan biasanya pada pertengahan tahun. Itulah pendekatan yang saya selalu gunakalah, lagipun tidak ada sebarang standard ditetapkan, dah banyak tahun dilaksanakan PBPPP ni, saya nampak tiada perubahan pada aspek itu. Usaha nak menggalakkan guru-guru dapat atau cari maklum balas berkaitan prestasi mereka tu memanglah ada tapi masih belum dijadikan amalan standard dalam organisasi yang boleh dibudayakan, lagipun kan di peringkat pengurusan sekolah, perkara tersebut tidak pula pernah dibincangkan dan wajib dilakukan, kita ikut sajalah apa ketetapan bos kita, nak berani ubah tu kenalah melalui keputusan bersama barulah senang nak bekerja. Tugas untuk menggalakkan guru-guru ni datang jumpa kita, bincang dengan kita bila-bila masa tu sebenarnya tidak diwajibkanpun, semuanya mengikut budi bicara PP sendiri, jadi memang masih boleh ditambah baik sebenarnya.

(PGK) Apakah yang tuan boleh kongsikan dari segi aspek komunikasi tuan dengan PYD semasa memberikan maklum balas prestasi?

(PP1) Ini memang satu hal yang penting, aspek komunikasi ni. Pada saya, saya sentiasa okay saja berkomunikasi dengan sesiapun, saya tiada masalah dengan semua itu, memang dah jadi kebiasaanpun, dan diperlukan, tak boleh nak *escape*. Tapikan yang selalu menjadi masalahnya ialah bila kita nak bercakap dengan PYD, ada saja gangguan yang akan berlaku, jadinya ialah masalah yang saya sering terganggu semasa berkomunikasi dengan guru-guru. Macam-macam saja dan ada saja perkara yang kena layan, kalau saya, tak dapat nak fokus sangat sebab ada saja gangguan, ada PPD telefonlah, staf minta tandatanganlah, dan macam-macam lagi, memang sangat terganggu dengan hal-hal macam itu, tak dilayanpun susah dan bila dilayan begitulah jadinya, memang akan ada rasa tak selesanya bila keadaan macam ini berterusan.

(PGK) Secara peribadinya, apakah pandangan tuan berkaitan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi kepada PYD di bawah tanggung jawab tuan?

(PP1) Tentang keberkesanan maklum balas prestasi yang diberikan itu, pada saya ini bergantung kepada persepsi orang yang menerimanya, tapi kalau tanya saya sendiri, saya jujur katakan bahawa kalau boleh saya memang tak mahu nak buat kerja jadi penilai, kita sendiri pun tahu kesannya pada diri kita, tapi nak menolak tak dapat sebab memang sudah terpaksa untuk dibuat dan dilalui juga, dan inilah pada saya yang boleh mengganggu atau meninggalkan kesan tak berapa nak baik pada keberkesanan maklum balas yang diberikan tadi. Kerja sebagai penilai ni kadang-kadang selalu buat saya rasa tak senang nak duduk sebab kena melayan sikap

orang, tapi itulah, apa pilihan yang kita ada melainkan terpaksa juga melaksanakannya sebab kerja ni macam pakej, jadi saja team pengurusan memang pengetua akan lantik jadi penilai, terpaksa terima dan terpaksa buat. Atas sebab-sebab inilah saya rasa ramai dalam kalangan mereka yang ada potensi jadi pentadbir ni tak mahu terima tanggung jawab tersebut sebab perlu juga nak menilai orang bawah kita, dan keadaan lebih serius kerana tugas itu dijadikan sebagai sasaran kerja tahunan setiap PK yang dilantik jadi PP, faham-faham sajalah bila dah jadi sasaran kerja tahunan ni, tak dibuat memang salah, ada saja risikonya, saya dapat rasa semua ini memang memberikan kesan kepada kurangnya keberkesanan maklum balas tentang prestasi kerja yang saya berikan kepada mereka di bawah seliaan saya selama ini.

(PGK) Adakah ada apa-apa lagi pandangan tambahan tuan tentang amalan memberikan maklum balas prestasi di sekolah tuan?

(PP1) Saya rasa ada, tadi ni iaitu tentang keberkesanan amalan tadi tu. Saya sedar yang memang saya kena tambah baik keupayaan dan kemahiran saya sebagai PP, saya rasa rasa secara keseluruhannya masih banyak perlu tambah baik, lebih-lebih lagi maklumat yang berimpak tinggi kepada PYD, saya nampak, mereka tak peroleh maklumat sebenar prestasi mereka, saya belum ada keberanian yang tinggi untuk beritahu mereka akan prestasi mereka sebenar. Selain daripada itu, saya juga dapat mengesan bahawa saya susah kalau nak buat *follow up* kepada prestasi guru-guru, saya rasa inilah situasi yang selalu berlaku, semua ni adalah gangguan kepada keberkesanan.

Lampiran F: Contoh Transkrip Temu bual (Pegawai Yang Dinilai)

Peserta	:	PY1
Tarikh	:	30 Jun 2020
Tempat	:	Makmal Komputer
Masa	:	9.00 pagi – 10.38 pagi
Tempoh Temu bual	:	1 jam 38 minit

(PGK) Izinkan saya untuk teruskan temu bual ini dengan soalan berikut, amalan memberikan maklum balas prestasi mempunyai peranan yang penting kepada sesebuah organisasi. Apakah pandangan tuan tentang perkara ini?

(PY1) Untuk saya sebagai guru yang dinilai setiap tahun ni, saya berpandangan memang baguslah adanya aktiviti macam tersebut. Kalau cikgu-cikgu dinilai, itu tandanya para penilai kita dan barisan pemimpin utama sekolah memang buat kerja mereka bagi mencemerlangkan organisasi. Semua ini macam satu pemantauan yang berterusanlah daripada pihak pengurusan ke atas kita demi nak pastikan semua guru sentiasa mempunyai prestasi yang terbaik dalam mengajar anak-anak murid dan akhirnya membawa kepada kecemerlangan sekolah.

(PGK) Bolehkah saya tahu, apakah yang tuan maksudkan dengan amalan tersebut seolah-olah seperti satu pemantauan yang berterusan dari pihak pengurusan?

(PY1) Maksud saya ialah, bila adanya PP memberikan maklumat berkaitan prestasi seseorang guru, itu maknanya mereka sentiasa cakna ataupun ambil tahu selalu tentang hasil kerja kita, mana yang bagus dan mana yang tak bagus prestasi kita akan dinilai dengan sewajarnya, inilah yang penting sebab sebagai pihak pengurusan mereka sudah tentunya inginkan yang terbaik untuk semua, demi memenuhi harapan murid, harapan ibu bapa, harapan semua pemegang taruh. Ini juga akan membawa nama baik kepada organisasi kalau semua guru menunjukkan mutu atau kualiti kerja yang cemerlang, meningkatkan nama sekolah, imej sekolah, penting semua tu.

(PGK) Terima kasih tuan atas penjelasan tersebut. Saya nak lanjutkan temu bual saya dengan pernyataan berikut, maklum balas prestasi yang datangnya daripada PP merupakan refleksi sebenar berkaitan prestasi seseorang PYD. Sebagai PYD, apakah isu-isu berkaitan amalan memberikan maklum balas prestasi yang tuan nak kongsikan?

(PY1) Sebenarnya kan, banyak saja perkara yang boleh dikongsikan tentang isu-isu berkaitan amalan tersebut. Tahun ini adalah tahun ke-24 dah saya menjadi pendidik, pejam celik pejam celik tak terasa dah sampai ke situ perkhidmatan saya. Sekolah ini pula merupakan sekolah kelima saya, mula-mula dulu saya *posting* di Kapit, memang sangat mencabar sebab dulu mana ada kemudahan seperti sekarang. Bila bertugas di sekolah sekarang ini, saya rasa banyak benda atau perkara baru yang saya nampak ada kelebihannya dan *of course* la masih ada juga yang perlu diperbaiki. Satu yang paling ketara tentang pelaksanaan amalan maklum balas prestasi di sini ialah pada saya dari segi yakinnya PP yang ditugaskan itu memberikan maklum balas prestasi kepada kita sebagai guru ini. Itu yang paling *obvious* yang boleh saya nampak.

(PGK) Bolehkah tuan jelaskan apakah yang tuan maksudkan dengan keyakinan PP yang memberikan maklum balas prestasi itu tadi?

(PY1) Boleh, begini sebenarnya, saya sangat yakin bahawa mana-mana PP yang telah dilantik untuk menjadi penilai ni kenalah seorang yang boleh dipercayai, maksudnya ialah dia ada kredibiliti sebagai PP yang dihormati oleh PYD di bawahnya. Jadinya, untuk membolehkan dia boleh dipercayai oleh orang bawahan, dia perlulah mempunyai keyakinan diri yang tinggi apabila berhadapan dengan orang bawahan, 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 oleh para guru. Macam mana hendak memberikan maklum balas prestasi yang bagus kalau kita tidak yakin bila nak bercakap dengan orang lain, semua orang akan pandang rendah nanti kalau begitu, jadinya dia kenalah tambah baik aspek tersebut.

(PGK) Pada pandangan tuan, apakah faktor penyebab yang menyebabkan terdapatnya dalam kalangan PP yang tidak begitu yakin apabila memberikan maklum balas prestasi ini?

(PY1) Kalau saya, saya melihat dari sudut sejauh mana mereka sebagai penilai itu memahami isi kandungan sebenar dalam penilaian tersebut, maknanya ialah telah diberikan dan ditaklimatkan semua aspek penting dalam instrumen penilaian itu. Semua guru guru pernah diberi taklimat oleh pengetua tentang pelaksanaan penilaian prestasi format baharu ini, saya pernah meminta PP terangkan kepada saya, dia beritahu yang dia sendiripun masih kurang faham bila tibanya giliran saya untuk berjumpa dengan beliau. Kalau diapun masih tak berapa nak faham tentang aspek-aspek penting dalam instrumen tersebut, itu macam mana tu nak kita yakin bahawa dia memang PP yang berkredibiliti. Saya tak nafikanlah yang memang semua perkara dalam instrumen itu banyak, tapi saya rasa itu bukanlah alasan yang baik untuk kita tak boleh nak tingkatkan tahap pengetahuan kita kepada perkara tersebut. Seperkara lagi ialah, pada saya jugalah, adalah lebih bagus jika pegawai yang menilai saya dilantik dalam kalangan mereka yang sama bidang dengan saya supaya lebih diyakini. Hal ini maksudnya ialah bukanlah saya nak pertikaikan kredibiliti PP yang dia tak boleh menilai saya, tapi lebih baik kalau orang yang menilai saya itu memang sama bidang dengan saya, kalau saya mengajar matematik tambahan, sekurang-kurangnya biarlah orang yang menilai saya itu terdiri daripada mereka yang ada asas dalam bidang matematik juga, barulah saya akan lebih yakin dengan kredibiliti PP yang menilai saya. Ini secara tidak langsung menunjukkan yang PP saya mungkin tidak berapa hendak mengetahui prestasi kerja sebenar saya dan saya saya agak kecewa sebab PP seperti tidak tahu prestasi kerja saya, ini senang dikesan sebab PP hanya baca senarai tugas yang saya senaraikan, macam mana tu kalau nak dikatakan PP boleh dipercayai. Macam mana saya nak betul yakin kalau PP menilai saya tersebut langsung tidak tahu apa itu matematik tambahan, memang parahlah saya, mengajar *add math* ini ada tekniknya tersendiri sebab bukan semua murid suka dengan subjek tersebut. Kalau ditanya kenapa PP jadi begitu, saya rasa mungkin punca utamanya, jumlah PYD agak ramai, kalau boleh saya ibaratkan dengan tugas saya sendiri, dalam sebuah kelas, jumlah murid sampai mencecah 40, memanglah mencabar nak tahu prestasi semua murid, macam tu jugalah aplikasinya dengan pegawai yang menilai saya kot, tapi kan pada saya semua itu tak boleh nak dijadikan alasan sebenarnya sebab penilaian prestasi ini

bukan sesuatu yang boleh dilaksanakan secara main-main. Tapi ada aspek yang sangat *respect* dengan PP saya ni, yang saya rasa memang bagus dan tak dapat saya nafikan, PP yang menilai saya memang *gentleman* sebab daripada aspek tutur kata, cara bekerja, PP saya tiada masalah, dia memang bagus, boleh menjadi contoh yang baik kepada semua guru dan staf, layaklah menjadi pengetua kalau ikut pandangan saya.

(PGK) Apakah pandangan tuan dengan kualiti maklum balas yang diberikan oleh PP tuan semasa memberikan maklum balas prestasi?

(PY1) Satu aspek yang sangat penting, dari segi kualitinya pada saya ialah kalau nak menjadikan maklum balas prestasi tersebut berkualiti, maka perkara yang penting ialah mestilah maklumat tersebut spesifik dengan apa yang kita buat, maksud saya ialah adalah tidak mencukupi jika maklumat prestasi diberikan secara umum dan bukannya spesifik, memang tak akan berkualiti kalau sebegitu rupanya diberikan oleh PP. Sebagai guru subjek, saya memang nak tahu apa sebenarnya aspek yang secara khusus perlu saya tambah baik atau perbaiki, kalau tak diberitahu secara spesifik, dibimbangi akan syok sendiri saja nanti, kadang-kadang saya mungkin saya dah bagus dah, tapi di mata orang lain mungkinnya tidak, jadi sangat penting orang yang menilai kita itu dapat memberikan maklumat yang spesifik. Kalau saya nak nilaikan sama ada PP yang menilai saya memang bagus dari segi menyampaikan maklumat yang spesifik ni, tak mencukupi kalau maklumat prestasi dibagi umum saja, tak spesifik, saya rasa dia belum ada kemahiran tersebut pada tahap terbaik, kena pertingkatkan atau tambah baik lagi la rasanya. *But good thing about* PP saya ni ialah dia bukan jenis individu yang suka buat kerja dengan tergesa-gesa, mesti dia bersedia sebelum itu, pastikan semua *okay* terlebih dahulu, tapi itulah, kena tambah baik lagi terutamanya apa yang telah saya nyatakan tadi ni.

(PGK) Bagaimana dengan penyampaian maklum balas oleh PP yang menilai tuan?

(PY1) Penilaian saya pada aspek penyampaian maklum balas oleh PP saya, saya rasa dia memang perlu kena tambah baik lagi. Dia tu memang seorang yang bagus, jadi kalau dia dapat tingkatkan atau tambah baik aspek ini, saya yakin dia akan lebih dihormati.

(PGK) Bolehkah tuan jelaskan kenapa tuan berpandangan sedemikian?

(PY1) Sebenarnya bila kita dah lama bergelumang dengan dunia pendidikan ini, kita dah berjumpa dengan 1001 macam perangai, strategi dan taktik yang digunakan oleh setiap PP ni. Ada yang bagus, ada yang kurang bagus, ada yang cekap dan ada juga yang sangat tidak cekap, jadinya memang tak susah kalau kita nak tahu sama ada seseorang PP itu berupaya atau tidak menyampaikan maklum balas prestasi, janganlah nampak sangat gemuruh sampai PYD menyedarinya, inilah yang saya rasa mungkin PP saya tu kena perbaiki, tak perlulah nak gemuruh sangat, kita ni semua kawan-kawan dan bukan orang lainpun, kita sama-sama bekerja di bawah satu bumbung yang sama, jadi patutnya tak perlulah nak terlalu gemuruh dan dalam hal macam ini, PP saya perlu dibantu agar dia dapat perbaiki aspek penyampaiannya, ini penting kerana dia sangat berpotensi. Satu hal yang penting juga yang nak ketengahkan ialah dari segi aspek keupayaan menyampaikan maklum balas prestasi ini ialah sepatutnya PP jangan suka berada dalam zon selasa, mereka perlu dibantu, pihak pengurusan sekolah boleh mengikhtiarkan program

khas untuk mereka baiki aspek penyampaian, kalau dah selesa sangat dengan kaedah penyampaian yang biasa mereka gunakan, inilah yang akan menimbulkan masalah kepada mereka sendiri, mereka tak sedar atau mungkin sedar tapi sengaja buat tak kisah.

(PGK) Berdasarkan pengamatan tuan, bagaimanakah PP tuan berhadapan dengan keperluan para guru yang pelbagai terutamanya dari segi perasaan mereka?

(PY1) Kita ni pendidik, matlamat utama kita semua ialah nak bekerja dengan elok supaya tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan berjaya. Memang saya tak dapat nafikan, ada juga sebilangan guru yang agak degil dan kurang mahu untuk menunjukkan perubahan walaupun dah banyak usaha, nasihat, teguran dibuat ke atas mereka. Bila berdepan dengan semua ini, yang boleh saya komen ialah perasaan guru-guru sepatutnya diberikan pertimbangan sewajarnya, bagi saya, tidak sepatutnya maklum balas prestasi dimaklumkan oleh PP semasa taklimat di bilik mesyuarat dan di depan guru lain. Merekapun ada maruah dan air muka mereka sendiri yang perlu dijaga, jadi kenalah jaga perasaan mereka. Saya juga yakin kalau maklum balas tentang prestasi seseorang itu disampaikan dengan baik, semuanya akan *okay* malah hubungan hubungan kerja dan persahabatan takkan terputus kalau PP berusaha dengan lebih baik menyampaikan maklum balas prestasi yang jujur, berhemah, buat apa kita nak gaduh-gaduh, lima hari seminggu dah tentu akan berjumpa mahu atau tidak mahu, silaturrahim kenalah dikekalkan, takkan kerana perkara-perkara yang kecil yang boleh diselesaikan dengan elok terus nak menyebabkan kita bermasam muka. Mungkin jugalah pada saya ialah PP kena lihat balik dari segi cara dia menyampaikan maklum balas dengan orang yang lebih senior ni, sama ada dari segi gred atau pengalaman berkhidmat. Tak kisahlah sama ada seorang tu tinggi grednya atau lama dah berkhidmat ni, PP kena ingat yang mereka telah diberikan tanggung jawab, jadi mereka perlu melakukannya dengan terbaik, tanpa mengira gred siapa yang lebih tinggi. Saya nampak, PP saya selalu saja guna ayat, cikgu lebih senior daripada saya, saya percaya cikgu lebih berpengalaman daripada saya, ayat macam itulah, ini kadang-kadang bagi saya tak bagus sebab seolah-olah saya ni sebagai orang yang mungkin sedikit *senior* dianggap sangat berpengalaman walaupun hakikatnya masih banyak yang saya kena pelajari.

(PGK) Bolehkah tuan jelaskan dari segi komitmen PP memberikan ucapan penghargaan, ucapan terima kasih atau pengiktirafan kepada PYD?

(PY1) Kalau ikut saya, penghargaan memang penting bagi menaikkan semangat bekerja dalam kalangan guru yang telah terbeban banyak dengan pelbagai tugasan. Apa yang saya nampak ialah mungkin dia tak berapa yakin dengan kuasa yang ada pada pujian yang diberikan kepada guru-guru tu, sebab itulah dia agak selektif bila nak bagi pujian ni, pada saya sepatutnya kita janganlah terlalu selektif dalam bab macam ini, anggaplah ianya sebagai pelaburan jangka masa panjang, hasilnya mungkin hanya akan dapat dalam masa yang agak lama. Tapi kalau nak dinilai dari segi komitmen tu, yang saya dapat komen ialah PP memang tak berapa nak kedekut nak puji orang, pujian dan galakan membantu saya meningkatkan prestasi, saya dapat tengok PP saya komited dalam hal ni, cumanya dia agak selektif macam saya katakan tadi ni. Kena ingat satu perkara sajalah sebenarnya, ucapan penghargaan atau terima kasih tu kecil sangat modalnya, tapi keuntungannya sangat tinggi, jadi

tak salah kalau boleh ditingkatkan lagi komitmen untuk memberikan pujian yang ikhlas kepada guru-guru.

(PGK) Bagaimanakah pula dengan komitmen PP memberikan teguran atau maklumat berbentuk negatif kepada PYD yang tak melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik, boleh tuan jelaskan?

(PY1) Hal ini adalah sangat mustahak, sebagai PP mereka seharusnya dan wajib mempunyai keberanian untuk membuat teguran kepada mana-mana guru atau staf yang tidak menunjukkan komitmen kerja atau prestasi yang baik, dan kalau boleh jangan bagi muka sangat dengan mereka yang ada ciri-ciri sedemikian. Masalahnya ialah yang saya rasa berlaku ialah ada dalam kalangan PP ini yang bimbang dan *refuse* untuk berbuat demikian, dan saya berpandangan tak perlu rasanya mana-mana PP berasa bimbang menegur kesilapan demi kebaikan saya sendiri dan kawankkawan yang lain. Memang kenalah ditegur atau dinasihati supaya dapat kita ni mengetahui di mana salah silap kita, barulah senang nak ubah dan tambah baik, yang mustahaknya ialah dia kenalah menegur dengan jujur dan ikhlas untuk membantu, bukan sengaja-sengaja suka nak menegur, saya rasa kalau kena gayanya cikgu-cikgu ni akan okay saja dengan komen negatif ni sebab kita sendiripun dah tahu yang kita ni adalah manusia biasa yang takkan terlepas daripada buat sebarang kesilapan. Pada saya sendiri, saya sendiri tak selesa jika PP saya yang juga adalah kawan saya tak menegur kesilapan saya, sepatutnya sebagai kawan, dia bantu saya baiki mutu kerja saya, barulah namanya kawan sejati macam tu, apa gunanya kita berkawan kalau tak dapat saling menegur apa yang rasa kita salah, lagipun teguran yang dibuat itu tujuannya berfokus kepada kerja buat kita, bukan ada kaitan dengan isu peribadi. Dalam nak menasihati atau bagi komen negatif kepada orang lain ni, PP juga seharusnya ingat bahawa mereka juga bukan seorang yang sentiasa perfect, mereka pun ada juga kekurangannya, jadi mereka kena tunjukkan amalan yang baik, kita tak mahu macam peribahasa selalu cakap tu, bapak borek anak rintik, macam itu jugalah yang berlaku, PP sewajarnya tahu memperbaiki diri mereka dulu, sebab itulah kena ada ada pemikiran yang positif juga pada orang bawahan ini, kalau semua yang difikirkan negatif maka susahlah jadinya. PP terlebih dulu perlu tunjukkan tahap pengamalan yang baik, ini membolehkan orang bawahan lebih menghormatinya, dan setiap kritikan atau apa saja nak komen yang negatif tu sepatutnya tak bolehlah berikan teguran secara buta tuli, harus dibuktikan barulah dapat diterima oleh orang, kalau main tuduh saja memang orang tak boleh nak menerimanya, inilah aspek yang saya rasa kena berikan penekanan yang tinggi agar mana-mana PP dapat jadi lebih berkesan bila melaksanakan tanggung jawab mereka.

(PGK) Dari segi ketersediaan PP yang menilai tuan memberikan maklum balas, apakah pandangan tuan berkaitan hal ini?

(PY1) Saya melihat jawapan kepada soalan ini dari sudut berapa kerap saya dapat berjumpa dengan PP saya untuk memperolehi maklumat tentang prestasi saya. Dia memang sibuk saya nampak *as usual*. Cara yang paling berkesan pada saya ialah bila saya nak tahu tentang prestasi saya ialah perlu membuat temu janji terlebih dahulu barulah dapat berjumpa, saya tak yakin kalau dia bersedia, lebih lagi kalau tiba-tiba saya memintanya maklumkan prestasi saya, maksud saya tadi tentang temu janji tu bukanlah macam temu janji yang terlalu formal tu, macam kena buat

temu janji dengan doktor pakar tu, taklah sampai macam tu, maksud saya ialah tetapkan masa bila nak jumpa dengan dia bila dia ada masa *free*. Dengan buat macam tu, barulah saya dapat maklumat yang pada saya agak relevan tentang prestasi kerja saya berbanding nak main terjah macam tu saja, jadi, ini juga menyebabkan kepada kurang kerapnya saya dan dia berjumpa dan sebagai orang penting, memang boleh dikatakan setiap hari mereka ada taklimat atau mesyuarat, sayapun perlu pandai curi masa kalau nak berjumpa, terutamanya bila ada perkara yang penting, ni memang saya selalu buat. Ada kalanya memang mahu tidak mahu kena juga berjumpa sebab ada tugasan yang saya perlu selesaikan perlu meminta pandangan dia sama ada *okay t*ak, tapi itulah, kena pandai curi masa dia, yang saya selalu hadapi ialah adakalanya hingga dua atau tiga tugasan kena diselesaikan secara serentak, kalau saya memang dah pitam dibuatnya, saya yang satu pun dah tak larat nak buat secara *multi-tasking* ni. Tapi kan, memang itu dah *nature* kerja mereka, jadi memang kena buat juga la kan, kerja membimbing PYD pun kerja mereka juga, *so* kenalah buat juga dengan sebaiknya. Saua masih ingat satu insiden yang saya pernah meminta PP berikan komen berkaitan sesi pembelajaran dan pengajaran saya, dia hanya jawab secara umum sahaja, ini pada saya menunjukkan dia tak bersedia, dan pada saya juga ini keadaan ini seharusnya tidak boleh berlaku lebih-lebih lagi kalau yang tanya tu adalah guru-guru yang baru, sepatutnya sebagai PP, kenalah sentiasa bersedia walaupun sesibuk manapun kita. Kelemahan yang paling jelas yang saya nampak ialah sebagai individu yang diberikan kepercayaan oleh pengetua, PP sepatutnya meningkatkan penguasaan mereka, kuasai betul-betul instrumen penilaian, barulah dapat membantu, inilah yang saya dia masih gagal untuk lakukan, kena ingat bahawa PBPPP ni dah masuk berapa tahun dah dilaksanakan, takkan tak ingat-ingat atau tak mahir-mahir lagi dengan instrumen, kita bimbang sindrom malas atau tak mahu ambil berat saja. Satu lagi, ada di antara PP yang tak bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada PYD yang berkemahiran, contohnya menganalisis data dan berkaitan teknologi maklumat, ini berlaku kepada saya sendiri, PP biasanya menyerahkan semua urusan tersebut bulat-bulat pada saya, hal macam ni memang tak bagus, kalaupun dia tak tahu nak buat macam mana sekurang-kurangnya tunjukkan yang dia nak belajar, dan bukannya main serah macam tu saja.

(PGK) Tuan, bagaimanakah dengan pandangan tuan berkaitan galakan kepada PYD untuk mencari maklum balas?

(PY1) Maksudnya, adakah PP menggalakkan kami atau saya sebagai PYD ini mendapatkan maklum balas ya, adakah macam tu?

(PGK) Ya tuan, itulah yang saya maksudkan.

(PY1) *Okay*, sepanjang yang saya telah lalui, semua ini sebenarnya berbalik kepada sikap PYD sendiri juga sebenarnya, ada di antara kami yang pernah disuruh oleh PP termasuklah saya agar pergi berjumpa, tapi saya sendiri tak pergi, saya sendiripun dah macam adakalanya malas nak pergi, sebab saya tahu dah apa yang akan dapat saya perolehi, jadinya boleh saya katakan kuranglah dari segi sambutannya, ada tu memang ada, tapi taklah nak aktif sangat sebab mereka sibuk, saya pun sibuk, nak cari masa yang sesuai untuk kedua-dua pihak sangat mencabar, risau kalau mengacau masa mereka, kan tak bagus macam tu. Tapi bila bercakap tentang hal ini, saya rasa sebahagian besarnya adalah kesalahan dan kesilapan saya sendiri

sebenarnya, saya yang agak keberatan nak pergi jumpa walaupun pernah digalakkan berbuat demikian dan seingat saya saya ada sekali dua begitu dia memaklumkan kepada saya supaya berjumpa tentang prestasi kerja, tapi kan amalan sebegini masih belum jadi satu norma ataupun budaya yang diamalkan dalam sekolah ini, ianya bergantung kepada *approach* setiap PP itu sendiri. Lebih bagus mungkin kalau pihak pengurusan perlu buat ketetapan supaya PP memberikan galakan kepada PYD dari masa ke masa dapatkan maklum balas, barulah dapat diselaraskan dan dijadikan norma dalam organisasi, mula-mula tu biasalah akan ada penentangan, tapi lama-kelamaan, ramai juga yang akan faham tujuan kenapa perlu ianya dilaksanakan.

(PGK) Terima kasih tuan, saya lanjutkan pertanyaan saya dengan soalan berikut, apakah pandangan tuan tentang keberkesanan komunikasi PP yang menilai tuan?

(PY1) Ini yang bagus sebenarnya, apa yang telah saya lalui ialah setiap kali berjumpa dengan PP sebab nak bincang hal-hal kerja ini termasuklah juga masa bila dia nak beritahu tentang prestasi kerja saya, mesti ada sahaja macam-macam gangguan, saya rasa PP susah nak menumpukan perhatian bila berkomunikasi dengan saya sampaikan saya sendiri jadi bosan sebab seolah-olah macam tak fokus bila ada sebarang perbincangan. Gangguan-gangguan semacam ini seharusnya tak belaku kalau adanya disiplin yang tinggi dan kesungguhan yang tinggi, saying sekali kalau setiap kali berbincang tu ada saja gangguan sedangkan sepatutnya masa yang berkualiti diperuntukkan. Itulah sebabnya mengapa aka nada sesi yang meleret-leret, memakan masa yang lama dan akhirnya hasil atau matlamat yang ditetapkan tidak tercapai langsung, kan dah merugikan kalau begitu. Memanglah diketahui yang dia banyak tugasan atau kerja nak dibuat, tapi bila nak bincang bab prestasi ni kenalah ada fokus sedikit, janganlah bila berbicara mata tengok *handphone*, suara pula dilantunkan pada kertas, macam mana nak fokus kepada saya, macam mana tu? Kena pandailah dan *smart* bila nak bahagikan masa yang berkualiti kepada orang bawahan ni, tunjukkan amalan yang bagus, barulah orang akan lebih hormat.

(PGK) Berkaitan dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi, apakah pandangan tuan tentang perkara ini?

(PY1) Saya faham dan sangat faham memang bukan mudah untuk menjadi PP ni, macam-macam yang perlu dilalui dan dihadapi, dan semua ini adalah suatu yang normal dalam mana-mana organisasi atau sekolah manapun di Malaysia, tak kira rendah atau menengah, ada saja masalah dan cabarannya yang perlu dihadapi. Namun, pada saya yang penting ialah setiap tanggung jawab yang diterima itu perlulah diterima dengan hati yang ikhlas dan jujur, kitapun tahu dalam agama pun dah dinyatakan dengan jelas, kalau kita tak ikhlas, buat kerja asyik kerana terpaksa, ketenangan dan keikhlasan kerja yang kita buat itu pastinya terjejas. Maksud saya dalam hal macam ini ialah macam mana nak berkesannya maklum balas prestasi tersebut kalau PP berasa terpaksa bila buat kerja, *confirm*lah kualitinya akan tak berapa nak bagus juga. Walaupun kena buat secara terpaksa, memang PP semua tu buat kerja mereka, tapi alangkah bagusnya kalau mereka sejak dari awal jangan ada persepsi sebegitu, lebih banyak pahala *or good deeds* akan mereka dapat, itulah bentuk ketetapan yang telah ditetapkan dalam bidang tugas mereka, memang kena buat juga walaupun apa alasannya, dan sebab itulah antara sebabnya saya tolak jawatan pengurusan, baik jadi cikgu biasa, tak perlu nak sibuk menilai orang lain,

saya gunakan cara lain untuk tambah pahala iaitu dengan mengajar anak murid dengan bersungguh-sungguh dan buat semua kerja yang diamanahkan kepada saya dengan sebaik mungkin. PP juga seharusnya kena ingat selalu yang itu memang sudah menjadi kerja mereka, memang telah ditetapkan begitu setiap tahun, so memang kena buat juga dan elakkan daripada rasa terpaksa banyak sangat sebab tak bagus kepada diri sendiri, orang lain dan juga organisasi.

(PGK) Adakah ada pandangan tambahan lain yang ingin tuan kongsikan tentang apa yang telah kita bincangkan pada hari ini?

(PY1) Terima kasih untuk sesi ini, rasa lapang sedikit bila dah dapat *share* perkara yang lama kita pendamkan dalam hati dan topik berkaitan dengan penilaian prestasi ini amat dekat di hati saya. Mungkin pengalaman terdahulu mengajar saya supaya berani bersuara kalau nampak ada yang tak betul di depan mata. Dulu masa mula-mula bertugas iaitu dalam lima tahun pertama bertugas sebagai guru, saya biarkan sahaja apa pegawai yang menilai saya buat, terkejut ada markah di depan mata tapi apa maklum balas tentang prestasi kerja saya langsung tak diberikan. Jadi, kalau PP gagal memberikan maklumat yang benar tentang prestasi kerja pada kita, saya rasa dan percaya bahawa ini merupakan satu tindakan yang sangat tidak bertanggung jawab, kita ni sebagai guru, kita memang nakkan maklumat prestasi sebenar diberikan, kalau bagi sekerat-sekerat pada saya memang tak mendatangkan kesan, jadi PP seharusnya sentiasa peka untuk memberikan maklumat yang benar dan jelas kepada setiap PYD. Selain itu kan, saya juga dapati kalau bincang banyak kalipun tak guna jika PP tak buat pemantauan yang konsisten, kalau dibiar, memang tak berikan kesan sepatutnya, jadi kalau nak pastikan keberkesanan amalan maklum balas tadi tu benar-benar berimpak, maka kenalah ada tindakan susulan, jangan mati di tengah jalan macam itu sahaja seperti yang telah berlaku sebelum-sebelum ini. Perlu diambil perhatian juga ialah tentang pentingnya maklumat yang diberikan oleh setiap PP itu perlu bersifat sebenar bagi mengelakkan berlakunya salah tafsir dalam kalangan guru-guru. Terus-terang saya katakan bahawa saya curiga dengan PP bila mereka beritahu prestasi kerja orang yang mereka nilai, ini juga terjadi kepada saya, PP maklumkan semua yang manis-manis sahaja, namun *result* PBPPP bila dimuat turun tunjukkan markah yang teruk, macam mana boleh jadi macam tu, jadi jangan terlalu menjanjikan bulan dan bintang, emas atau intan sedangkan apa yang kita janjikan itu masih tidak pasti ketentuannya.

Lampiran G: Kebenaran Menjalankan Kajian (Kementerian Pendidikan Malaysia)

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591
FAKS : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(5893)
Tarikh : 21 November 2019

MAJELAN BIN SULONG
[redacted]

Tuan,

KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

" DIMENSI-DIMENSI AMALAN MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA. "

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **16 Disember 2019** hingga **12 Jun 2020** .

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini.Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN SARAWAK

* SURAT INI DIJANA OLEH KOMPUTER DAN TIADA TANDATANGAN DIPERLUKAN *

Lampiran H: Kebenaran Menjalankan Kajian (Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak)

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
Jalan Diplomatik, Off Jalan Bako
Petra Jaya, 93050 Kuching, Sarawak

Tel : 082-473445
Faks : 082-473684
Emel : *unitlatihan007@gmail.com*

Ruj Kami : JPNSW.SKPP.LAT.600-1/1/1 Jld.6(21)
Tarikh : 26 November 2019

Majelan Bin Sulong

[redacted]

Tuan,

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN PENDIDIKAN DAN BAHAGIAN-BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Dengan hormatnya saya diarah merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pada dasarnya Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak **tiada halangan** untuk membenarkan tuan menjalankan kajian bertajuk :

" Demensi-Dimensi Amalan Maklum Balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan : Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana "

3. Diingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuatkuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia melalui surat bil. KPM.600-3/2/3-eras(5893) bertarikh 21 November 2019. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **16 Disember 2019 hingga 12 Jun 2020**.

4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan kajian dihantar ke Unit Pengurusan Bakat, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak sebaik sahaja selesai untuk tujuan rekod dan rujukan.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

(**CHANG SZE PING**)
Sektor Sumber Manusia
b.p. Pengarah Pendidikan
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak.

...../mi/kajian2019/--

"MENJULANG PENDIDIKAN NEGERI SARAWAK"
"FLY KENYALANG FLY,FLY HIGH"

Lampiran I: Permohonan Menjalankan Kajian Ke Sekolah

Majelan bin Sulong
[redacted]

16 Disember 2019

Pengetua
SMK/SBP/SMKA/SMT/KV ……..
SARAWAK

Ybhg. Dr/Tuan/Puan,

PELAKSANAAN KAJIAN TENTANG DIMENSI MAKLUM BALAS PRESTASI DAN KEBERKESANANNYA DALAM KALANGAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN: KOMUNIKASI BERKESAN SEBAGAI PENYEDERHANA.

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Saya merupakan pelajar Ijazah Kedoktoran (Pembangunan Sumber Manusia), Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) akan melaksanakan kajian di **SMK/SBP/SMKA/SMT/KV DI SARAWAK.** Oleh yang demikian, saya ingin mempersilakan semua **PEGAWAI PENILAI (PP) dan PEGAWAI YANG DINILAI (PYD) YANG TERLIBAT DALAM PENILAIAN PRESTASI TAHUN 2019** di organisasi tuan untuk mengambil bahagian dalam kaji selidik ini.

3. Berikut adalah perincian lanjut tentang kajian yang dilaksanakan;

Tajuk Kajian	:	Dimensi Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya Dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan: Komunikasi Berkesan Sebagai Penyederhana.
Penyelia Utama	:	Profesor Dr. Haji Rusli bin Ahmad

4. Bersama-sama ini disertakan dokumen-dokumen berikut iaitu (i) kebenaran melaksanakan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan (ii) kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak untuk rujukan pihak tuan.

5. Untuk pengetahuan Ybhg.Dr/Tuan/Puan, Instrumen Soal Selidik untuk PP dan PYD akan dijawab oleh responden secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Berikut disertakan pautan *(link)* untuk kedua-dua instrumen soal selidik tersebut untuk disebarluaskan kepada PP dan PYD di sekolah tuan.

Instrumen Soal Selidik untuk PP : http://bit.ly/33zkl4F
Instrumen Soal Selidik untuk PYD : http://bit.ly/2K9eLi1

6. Jasa baik dan kerjasama pihak tuan menyebarluaskan pautan *(link)* instrumen soal selidik tersebut kepada PP dan PYD di organisasi tuan adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan jutaan terima kasih. Sekiranya pihak tuan mempunyai sebarang pertanyaan lanjut, saya boleh dihubungi di talian [redacted].

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

[redacted]

(MAJELAN BIN SULONG)

Lampiran J: Penerbitan Jurnal

1. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2020). Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Yang Berkhidmat di Sekolah Menengah. *Journal of Human Development and Communication, 9*, 57–66.

2. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2020). Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi Kerja: Persepsi Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Terhadap Kualiti Maklum balas. *International Journal of Humanities Technology and Civilization, 9*(1), 24-37.

3. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2020). Sistem Pengurusan Prestasi dan Transformasi Penilaian Prestasi untuk Pegawai Perkhidmatan Pendidikan: Suatu Tinjauan Menyeluruh. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah, 7*(2), 32–41.

4. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2021). Isu-Isu Kebolehpercayaan Sumber Dalam Pelaksanaan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi Menurut Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai di Sekolah Menengah. *International Journal of Humanities Technology and Civilization, 11*(1), 37–46.

5. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2021). Penyampaian Maklum balas Prestasi Dalam Pelaksanaan Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi Kerja. *Journal of Human Capital Development, 14*(1), 2–15.

6. **Sulong, M.,** Ahmad, R., & Abdulah Bandar, N.F. (2021). Perspektif Islam dan Isu Amalan Memberikan Maklum balas Membina Menurut Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Skim Perkhidmatan Pendidikan. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities, 25*(1), 115-132.

Lampiran K: E-mel Kebenaran Melaksanakan Adaptasi Item

,

Majelan Sulong <[redacted]y>
to lsteelma, pelevy, asnell

Dear Dr.Steelman, Dr. Levy and Dr.Snell,

I am a doctoral student from Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) that located in Malaysia. Currently I am writing my thesis tentatively titled "Performance Feedback among Raters/Ratees and Its Effectiveness".

I would like your permission to reproduce to use survey instrument entitled "The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement and Validation" in my research study. I would like to adapt and use your survey under the following conditions:

- I will use this survey only for my research and will not sell or use it with any compensated or curriculum development activities.
- I will include the copyright on all copies of the instrument.
- I will send my research study and one copy of reports, articles and the like that make use of these survey data promptly to your attention.

I am also would like your permission to do an adaptation to your survey instrument. The proposed adaptations are attached. I would greatly appreciate it if you kindly give me some comments and suggestions on this adaptation.

If these are acceptable terms and conditions, could you please indicate by replying to this email.

Sincerely,
Majelan Sulong
Universiti Malaysia Sarawak
Sarawak, Malaysia

Lisa Steelman <[redacted]u>
to me, [redacted]u, [redacted]

Dear Majelan,
You have our permission to adapt the Feedback Environment Scale for your dissertation. Best of luck to you in your research!

Regards,
Lisa A. Steelman, Ph.D.
Dean & Professor
College of Psychology & Liberal Arts
Florida Institute of Technology
150 W. University Blvd.
Melbourne, FL 32901

Majelan Sulong <[redacted]>
to lsteelma

Dear Dr.Steelman,
Thank you very much for your instant reply and approval. I can't tell you how much I appreciate your kindness.

Dr.Steelman, as an expert in the field of feedback and coaching at work, could you please give your opinion about the adaptation that I made for the **subordinate source**? Is that adaptation is suitable and grammatically correct (to match the original version) to measure these two research objectives as stated below?

- To study rater perceptions' about the practice of performance feedback that the rater gives to his/her subordinates
- To study ratee perceptions' about the practice of performance feedback that given by his/her supervisor.

I'm very sorry for all the grammatical errors since my English is not that good. Your comments and suggestions would be greatly appreciated.

Sincerely,
Majelan Sulong

Lisa Steelman <[redacted]u>
to me

Dear Majelan
I have added some comments in your questionnaire document, that is attached. There was just one grammar issue, but it applied to several questions—I changed his/her to they or them or their. Also I provided a suggestion for a couple of the questions to better get at what I think you are measuring, and a comment about this at the top.

I wish you all the best with this study!
Lisa

Majelan Sulong <[redacted]>
to Lisa

Dear Dr. Steelman,
Thank you very much for your response. It is very helpful and meaningful to me.

Hopefully I can further my research back to the track after this.

Thank you very much Dr. Steelman. I really appreciate your kindness. If you don't mind, I would like to consult you from time to time with regards of my research.

Sincerely,
Majelan