



Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

**Aplikasi Atribut Sistem Penilaian Prestasi di Universiti Awam:
Perspektif Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai**

Jakheus Bin Limasan

**Sarjana Sains
2019**

A

Aplikasi Atribut Sistem Penilaian Prestasi di Universiti Awam:
Perspektif Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai

Jakheus Bin Limasan

Tesis ini dikemukakan
Bagi memenuhi keperluan untuk ijazah Sarjana Sains
(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2019

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa kerja-kerja di dalam tesis ini telah dijalankan mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Univerisiti Malaysia Sarawak dan adalah asli. Tesis ini tidak pernah diterima untuk sebarang ijazah dan tidak dikemukakan secara serentak bagi sebarang pencalonan ijazah lain.

Jakheus Bin Limasan

No. Matrik: 16020086

Tarikh: 24 September 2019

DEDIKASI

Ucapan teristimewa buat ibu dan bapa tersayang, didahului dengan ucapan ribuan terima kasih yang tidak terhingga atas sokongan perhatian dan doa yang diberikan sepanjang menyiapkan tesis ini. Begitu juga, abang-abang, kakak-kakak dan adik-adik terima kasih atas doa dan sokongan kalian semua.

PENGHARGAAN

Pertama sekali, saya ingin mengucapkan syukur kepada Tuhan dengan limpah kurniaNya memberkati saya dengan kesihatan yang baik, kekuatan, dan dedikasi dalam menyempurnakan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) saya.

Setinggi-tinggi terima kasih saya ucapkan buat keluarga tercinta, kedua-dua ibu bapa saya, Limasan Bin Dengkiris dan Risah Binti Besaia serta abang, kakak dan adik saya, yang telah berada di sisi saya sepanjang saya menyiapkan penulisan tesis ini. Doa ikhlas, galakan dan sokongan padu mereka telah memberikan saya motivasi dan kekuatan untuk menyiapkan Ijazah Sarjana (Master) saya ini.

Melalui ruangan ini juga, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih kepada Penyelia utama saya iaitu Profesor Dr. Haji Rusli Bin Ahmad, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia yang telah banyak memberi sokongan, dorongan, bimbingan dengan penuh dedikasi dan menjana buah fikiran yang kreatif dalam membantu saya untuk melengkapkan projek ini. Penyelia bersama Dr. Nur Fatimah Binti Abdullah Bandar juga telah membantu saya dalam proses penyiapan tesis sarjana saya.

Tidak lupa juga kepada sahabat istimewa saya iaitu Juliana Sambai Ak Sibat yang telah banyak membantu tidak kira dari segi masa, tenaga dan wang semasa saya melengkapkan tesis sarjana saya ini.

Akhir kalam, penghargaan ikhlas saya tujukan khas buat semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam kajian ini.

Terima kasih

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk memfokuskan aplikasi enam (6) atribut sistem penilaian prestasi universiti awam di Sarawak. Atribut yang dikaji adalah keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan pekerja, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai. Pendekatan kajian adalah secara kualitatif. Sebanyak 60 surat temubual telah diedar di setiap fakulti di Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) secara berperingkat. Daripada semua edaran tersebut hanya 13 informan yang berjaya ditemubual secara sukarela dan memberi kerjasama. Empat (4) informan terdiri daripada Pegawai Penilai Pertama (PPP) dalam kalangan Timbalan Dekan, empat (4) lagi adalah Pegawai Penilai Kedua (PPK) dalam kalangan Dekan dan lima (5) daripada Pegawai Yang Dinilai (PYD) terdiri dalam kalangan pensyarah. Data diambil menggunakan kaedah temubual separa struktur. Transkrip temubual telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis kandungan iaitu secara tematik. Hasil isu utama dapatan kajian adalah penilaian yang subjektif bahagian sahsiah. Hasil kajian ini membawa kepada beberapa implikasi yang sangat penting kepada organisasi. Pertama, dengan adanya kepelbagaian perspektif dalam kalangan PPP, PPK dan PYD, ianya boleh diambil kira untuk penambahbaikan sistem penilaian prestasi. Sistem penilaian prestasi dapat diperbaiki berdasarkan strategi dan cadangan dalam penyelidikan. Isu yang wujud berkaitan atribut dapat dikenalpasti sekaligus dengan strategi menanganinya. Tahap pelaksanaan sistem penilaian prestasi masih pada tahap yang kurang adil. Dicadangkan bahawa pada masa akan datang kajian dijalankan di sektor swasta bagi melihat perbandingan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di sektor awam. Selain itu, dicadangkan juga bahawa kajian akan datang menggunakan metodologi kajian berbentuk kaedah campuran (triangulation) iaitu menggabungkan pendekatan kajian secara kuantitatif dan kualitatif. Justeru itu, setiap cadangan hasil daripada kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan dan

digunakan dengan sebaiknya untuk pengurusan dan pembangunan sesebuah organisasi di universiti awam.

Kata kunci: Atribut sistem penilaian prestasi, aplikasi, pegawai penilai pertama, pegawai penilai kedua, pegawai yang dinilai.

***Application of Performance Appraisal System Attributes in a Public University:
Perspective of Rater Officers and Ratees***

ABSTRACT

This study aims to focus on the application of six (6) attributes of public university performance appraisal system in Sarawak. The attributes involved are system justice, system clarity, criteria control, involvement of employee, system handling and credibility of the assessor. The study was conducted using qualitative approach. A total of 60 interviews were selected randomly in each faculty at Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS). However, only 13 informants have been voluntarily interviewed and cooperated. Four (4) informants consist of First Rater Officer among Deputy Deans, four (4) were Second Rater Officer among Deans and five (5) from Ratees among the lecturer. Semi structural interview method used in this study. The interview transcripts were analyzed using the content analysis method. The main issue of the findings of the study was the subjective assessment of personality. The results of this study lead to some very important implications for the organization. First, there is a diversity of perspectives among First Rater Officer (Fro's), Second Rater Officer (Sro's) and Ratees Officer (Ro's) that can be consider for improvement of performance appraisal system. The performance appraisal system can be improved based on the strategies and suggestions in the research. The issues inherent in attributes can be identified at the same time the strategies to overcome would be suggested. The level of implementation of the performance appraisal system is still not pair to the workers. It is proposed that future studies can be conducted in the private sector to see how the performance appraisal system conducting in the public sector. In addition, it is suggested that future studies use triangulation methodology which is combines quantitative and qualitative research approaches. Therefore, every suggestion and outcome from this study

is expected to be utilized and used well for the management and development of an organization in public universities.

Keywords: *Performance appraisal system attributes, application, first rater officer, second rater officer, ratees.*

ISI KANDUNGAN

	Muka Surat
PERAKUAN	i
DEDIKASI	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
ISI KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xxi
BAB 1: PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang	1
1.3 Pernyataan Masalah	3
1.3.1 Teoritikal	3
1.3.2 Empirikal	7

1.3.3 Praktikal	11
1.4 Objektif Kajian	14
1.4.1 Objektif Umum	14
1.4.2 Objektif Khusus	14
1.4.3 Objektif Khusus dan Persoalan Kajian	14
1.5 Kerangka Penyelidikan	14
1.6 Definisi Istilah	17
1.6.1 Sistem Penilaian Prestasi (Konseptual)	17
Sistem Penilaian Prestasi (Operasional)	18
1.6.2 Keadilan Sistem (Konseptual)	18
Keadilan Sistem (Operasional)	18
1.6.3 Kejelasan Sistem (Konseptual)	18
Kejelasan Sistem (Operasional)	18
1.6.4 Kawalan Kriteria (Konseptual)	18
Kawalan Kriteria (Operasional)	19
1.6.5 Penyertaan Pekerja (Konseptual)	19
Penyertaan Pekerja (Operasional)	19

1.6.6 Pengendalian Sistem (Konseptual)	19
Pengendalian Sistem (Operasional)	19
1.6.7 Kredibiliti Penilai (Konseptual)	20
Kredibiliti Penilai (Operasional)	20
1.6.8 Penilaian Prestasi (Konseptual)	20
Penilaian Prestasi (Operasional)	20
1.6.9 Pegawai Penilai Pertama (Konseptual)	20
Pegawai Penilai Pertama (Operasional)	21
1.6.10 Pegawai Penilai Kedua (Konseptual)	21
Pegawai Penilai Kedua (Operasional)	21
1.6.11 Pegawai Yang Dinilai (Konseptual)	21
Pegawai Yang Dinilai (Operasional)	22
1.7 Kepentingan Kajian	22
1.7.1 Teoritikal	22
1.7.2 Empirikal	23
1.7.3 Polisi dan Praktikal	23
1.8 Kesimpulan	24

BAB 2: SOROTAN LITERATUR	25
2.1 Pendahuluan	25
2.2 Teori-teori Berkaitan	25
2.2.1 Teori Keperluan Maslow	25
2.2.2 Teori Tindakan Dua Faktor	26
2.2.3 Model Porter Dan Lawler	27
2.2.3 Teori Kognitif	27
2.3 Konsep Penilaian Prestasi	28
2.4 Definisi Penilaian Prestasi	29
2.5 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi	30
2.6 Kaedah-kaedah dan Format Penilaian Prestasi	32
2.7 Masalah-Masalah Dalam Penilaian Prestasi	34
2.8 Perspektif Terhadap Penilaian Prestasi	35
2.9 Atribut Sistem Penilaian Prestasi	36
2.9.1 Keadilan Sistem	37
2.9.2 Kejelasan Sistem	42
2.9.3 Kawalan Kriteria Penilaian	44

2.9.4 Penyertaan Pekerja Dalam Sistem Penilaian Prestasi	46
2.9.5 Pengendalian Sistem	48
2.9.6 Kredibiliti Penilai	51
2. 10 Perkaitan Atribut Sistem Penilaian Prestasi Dengan Kaedah Penilaian Prestasi	52
2.11 Kesimpulan	53
BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	54
3.1 Pengenalan	54
3.2 Rekabentuk Kajian	54
3.2.1 Falsafah Penyelidikan Interpretasi (Interpretivisme)	56
3.2.2 Pendekatan Penyelidikan Induktif (Inductive)	57
3.2.3 Strategi Kajian Kes (Case Study)	57
3.2.4 Pilihan Kaedah Mono (Mono Method)	58
3.2.5 Jangka Masa Keratan Rentas (Cross-Sectional)	59
3.2.6 Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data	59
3.3 Temubual Separa Struktur	61
3.4 Analisis Data Kualitatif	62

3.4.1 Analisis Data	62
3.4.2 Analisis Kandungan	63
3.5 Informan Kajian	65
3.6 Intrumentasi Kajian	66
3.7 Kajian Rintis	67
3.8 Kesahan Dan Kebolehpercayaan Data	68
3.9 Etika Penyelidikan	70
3.10 Kesimpulan	73
BAB 4: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	74
4.1 Pengenalan	74
4.2 Profil Demografi Informan	74
4.3 Dapatan Kajian	78
4.3.1 Perspektif Pegawai Penilai Pertama (PPP)	78
4.3.2 Objektif 1	78
4.3.2.1 Dapatan Kajian Soalan 1	78
4.3.2.2 Perbincangan Dapatan Kajian	80
4.3.2.3 Dapatan Kajian Soalan 2	82

4.3.2.4 Perbincangan Dapatan Kajian	84
4.3.2.5 Dapatan Kajian Soalan 3	85
4.3.2.6 Perbincangan Dapatan Kajian	87
4.3.3 Objektif 2	90
4.3.3.1 Dapatan Kajian Soalan 4	90
4.3.3.2 Perbincangan Dapatan Kajian	92
4.3.3.3 Dapatan Kajian Soalan 5	93
4.3.3.4 Perbincangan Dapatan Kajian	95
4.3.3.5 Dapatan Kajian Soalan 6	96
4.3.3.6 Perbincangan Dapatan Kajian	98
4.3.4 Objektif 3	101
4.3.4.1 Dapatan Kajian Soalan 7	101
4.3.4.2 Perbincangan Dapatan Kajian	103
4.3.4.3 Dapatan Kajian Soalan 8	104
4.3.4.4 Perbincangan Dapatan Kajian	106
4.3.4.5 Dapatan Kajian Soalan 9	106
4.3.4.6 Perbincangan Dapatan Kajian	108

4.3.5 Objektif 4	111
4.3.5.1 Dapatan Kajian Soalan 10	111
4.3.5.2 Perbincangan Dapatan Kajian	113
4.3.5.3 Dapatan Kajian Soalan 11	114
4.3.5.4 Perbincangan Dapatan Kajian	116
4.3.6 Objektif 5	122
4.3.6.1 Dapatan Kajian Soalan 12	122
4.3.6.2 Perbincangan Dapatan Kajian	124
4.3.6.3 Dapatan Kajian Soalan 13	128
4.3.6.4 Perbincangan Dapatan Kajian	129
4.3.6.5 Dapatan Kajian Soalan 14	130
4.3.6.6 Perbincangan Dapatan Kajian	131
4.3.7 Perspektif Pegawai Penilai Kedua (PPK)	134
4.3.8 Objektif 1	134
4.3.8.1 Dapatan Kajian Soalan 1	134
4.3.8.2 Perbincangan Dapatan Kajian	136
4.3.8.3 Dapatan Kajian Soalan 2	136

4.3.8.4 Perbincangan Dapatan Kajian	138
4.3.8.5 Dapatan Kajian Soalan 3	139
4.3.8.6 Perbincangan Dapatan Kajian	141
4.3.9 Objektif 2	145
4.3.9.1 Dapatan Kajian Soalan 4	145
4.3.9.2 Perbincangan Dapatan Kajian	147
4.3.9.3 Dapatan Kajian Soalan 5	147
4.3.9.4 Perbincangan Dapatan Kajian	149
4.3.9.5 Dapatan Kajian Soalan 6	151
4.3.9.6 Perbincangan Dapatan Kajian	153
4.3.10 Objektif 3	156
4.3.10.1 Dapatan Kajian Soalan 7	156
4.3.10.2 Perbincangan Dapatan Kajian	157
4.3.10.3 Dapatan Kajian Soalan 8	158
4.3.10.4 Perbincangan Dapatan Kajian	159
4.3.10.5 Dapatan Kajian Soalan 9	160
4.3.10.6 Perbincangan Dapatan Kajian	162

4.3.11 Objektif 4	164
4.3.11.1 Dapatan Kajian Soalan 10	164
4.3.11.2 Perbincangan Dapatan Kajian	165
4.3.11.3 Dapatan Kajian Soalan 11	167
4.3.11.4 Perbincangan Dapatan Kajian	168
4.3.12 Objektif 5	171
4.3.12.1 Dapatan Kajian Soalan 12	171
4.3.12.2 Perbincangan Dapatan Kajian	173
4.3.12.3 Dapatan Kajian Soalan 13	175
4.3.12.4 Perbincangan Dapatan Kajian	176
4.3.12.5 Dapatan Kajian Soalan 14	177
4.3.12.6 Perbincangan Dapatan Kajian	179
4.3.13 Perspektif Pegawai Yang Dinilai (PYD)	181
4.3.13 Objektfif 1	181
4.3.13.1 Dapatan Kajian Soalan 1	181
4.3.13.2 Perbincangan Dapatan Kajian	183
4.3.13.3 Dapatan Kajian Soalan 2	185

4.3.13.4 Perbincangan Dapatan Kajian	187
4.3.13.5 Dapatan Kajian Soalan 3	187
4.3.13.6 Perbincangan Dapatan Kajian	189
4.3.14 Objektif 2	194
4.3.14.1 Dapatan Kajian Soalan 4	194
4.3.14.2 Perbincangan Dapatan Kajian	196
4.3.14.3 Dapatan Kajian Soalan 5	197
4.3.14.4 Perbincangan Dapatan Kajian	199
4.3.14.5 Dapatan Kajian Soalan 6	200
4.3.14.6 Perbincangan Dapatan Kajian	202
4.3.15 Objektif 3	205
4.3.15.1 Dapatan Kajian Soalan 7	205
4.3.15.2 Perbincangan Dapatan Kajian	207
4.3.15.3 Dapatan Kajian Soalan 8	208
4.3.15.4 Perbincangan Dapatan Kajian	209
4.3.15.5 Dapatan Kajian Soalan 9	210
4.3.15.6 Perbincangan Dapatan Kajian	212

4.3.16 Objektif 4	215
4.3.16.1 Dapatan Kajian Soalan 10	215
4.3.16.2 Perbincangan Dapatan Kajian	217
4.3.16.3 Dapatan Kajian Soalan 11	219
4.3.16.4 Perbincangan Dapatan Kajian	221
4.3.17 Objektif 5	226
4.3.17.1 Dapatan Kajian Soalan 12	226
4.3.17.2 Perbincangan Dapatan Kajian	230
4.3.17.3 Dapatan Kajian Soalan 13	234
4.3.17.4 Perbincangan Dapatan Kajian	236
4.3.17.5 Dapatan Kajian Soalan 14	236
4.3.17.6 Perbincangan Dapatan Kajian	239
4.4 Objektif 6	241
4.4.1 Perbezaan tema dapatan kajian bagi perspektif PPP, PPK dan PYD	241
4.5 Kesimpulan	249

BAB 5: RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	251
5.1 Pengenalan	251
5.2 Ringkasan Kajian	251
5.3 Rumusan Dapatan Kajian	253
5.4 Implikasi Kajian	258
5.5 Limitasi Kajian	262
5.5.1 Limitasi	262
5.6 Cadangan	263
5.6.1 Cadangan Kepada Pengamal Sumber Manusia	263
5.6.2 Cadangan Kepada Pembuat Polisi	264
5.6.2 Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang	265
5.7 Kesimpulan	266
RUJUKAN	267
LAMPIRAN	289

SENARAI JADUAL

	Muka Surat
Jadual 2.1 Tujuan Penilaian Prestasi	31
Jadual 4.1 Latar Belakang PPP	75
Jadual 4.2 Latar Belakang PPK	76
Jadual 4.3 Latar Belakang PYD	77
Jadual 4.4 Perbezaan tema dapatan kajian bagi perspektif PPP, PPK dan PYD	244

SENARAI RAJAH

		Muka Surat
Rajah 1.1	Kerangka Kajian	17
Rajah 3.1	“Research Onion”	55
Rajah 3.2	Proses Kajian Kes	58
Rajah 4.1	Pelaksanaan Atribut Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPP	89
Rajah 4.2	Perspektif PPP terhadap atribut sistem penilaian prestasi	100
Rajah 4.3	Persamaan Perspektif PPP Terhadap Atribut Sistem Penilaian Prestasi	110
Rajah 4.4	Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPP	121
Rajah 4.5	Strategi Menangani Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPP	133
Rajah 4.6	Pelaksanaan Atribut Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPK	144
Rajah 4.7	Kitaran Proses Penilaian Prestasi	151
Rajah 4.8	Perspektif PPK Terhadap Atribut Sistem Penilaian Prestasi	155

Rajah 4.9	Persamaan Perspektif PPK Terhadap Atribut Sistem Penilaian Prestasi	163
Rajah 4.10	Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPK	170
Rajah 4.11	Strategi Menangani Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PPK	180
Rajah 4.12	Pelaksanaan Atribut Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PYD	193
Rajah 4.13	Perspektif PYD Terhadap Atribut Sistem Penilaian Prestasi	204
Rajah 4.14	Persamaan Perspektif PYD Terhadap Atribut Sistem Penilaian Prestasi	214
Rajah 4.15	Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PYD	225
Rajah 4.16	Strategi Menangani Isu Sistem Penilaian Prestasi Perspektif PYD	240

SENARAI SINGKATAN

ASPP	Atribut Sistem Penilaian Prestasi
AASPP	Aplikasi Atribut Sistem Penilaian Prestasi
BSM	Bahagian Sumber Manusia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
PP	Pegawai Penilai
PPP	Pegawai Penilai Pertama
PPK	Pegawai Penilai Kedua
PYD	Pegawai Yang Dinilai
PSM	Pengurusan Sumber Manusia
PPSM	Panel Pembangun Sumber Manusia
SPP	Sistem Penilaian Prestasi

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kajian ini memfokuskan kepada aplikasi enam (6) atribut sistem penilaian prestasi (ASPP) di universiti awam berdasarkan kepada perspektif pegawai penilai pertama (PPP), pegawai penilai kedua (PPK) dan pegawai yang dinilai (PYD). Atribut yang dibincangkan adalah keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan pekerja, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai. Subtopik yang telah dibincangkan adalah aspek seperti latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kerangka penyelidikan, kepentingan kajian, definisi istilah dan limitasi kajian. Bab 1 ini penting kerana menerangkan fokus kajian, latar belakang kajian dan sebab-sebab mengapa kajian ini dijalankan.

1.2 Latar Belakang

Sistem penilaian prestasi (SPP) di Malaysia bermula dengan penglibatan British di dalam hal ehwal politik dan ekonomi di Tanah Melayu pada 1896 (Abdul Karim, 1999). Sistem pengurusan personnel yang digunakan pada masa itu hanya melibatkan pegawai-pegawai British yang berkhidmat di Tanah Melayu dan bersifat “ad-hoc”. Semua urusan berkaitan dikawal oleh Kerajaan British yang berpusat di London (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1996). Selepas merdeka, SPP atau sistem gaji yang berdasarkan Laporan Kabinet 1976 telah digunakan. Sistem ini kemudian telah digantikan dengan Sistem Saraan Baru (SSB) pada Januari 1992 dan menggunakan sistem gaji yang berasaskan prestasi (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992). Sistem ini dikatakan bersepadu, komprehensif, strategik dan bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mengukuh dan meningkatkan tahap profesionalisme, kualiti dan produktiviti pekerja sektor awam. SSB yang dijalankan hanya

mampu bertahan selama 9 tahun dan dikesan mempunyai beberapa kelemahan utama yang perlu ditangani segera (Ahmad, Ismail & Ismail, 2007). Lantaran dari pelbagai masalah yang wujud di dalam pelaksanaan SSB, Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah diperkenalkan pada 1 November 2002 (Ahmad, Ismail & Ismail, 2007). Sungguh pun begitu, Jabatan perkhidmatan awam (2010) menjelaskan bahawa SPP adalah perkara terpenting dan signifikan dalam Pengurusan Sumber Manusia (PSM). Kenyataan ini turut disokong oleh Shaari, Tang, Lim, Yusof dan Khan (2008) yang menyatakan bahawa SPP merupakan aspek terpenting dalam PSM dan dianggap sebagai nadi utama sesebuah organisasi. Hal ini kerana, menurut Kuvaas (2006) antara tujuan SPP adalah untuk melihat perkembangan pekerja dan organisasi agar mempunyai orientasi autonomi yang kuat dan lebih baik.

Penyebaran ICT "*information communication technology*" di dalam persekitaran kerja ini secara tidak langsung memberi kesan kepada politik, organisasi, sistem penilaian prestasi, pekerja, sikap dan gaya pekerja dalam membiasakan diri untuk melaksanakan kerja seharian di organisasi. Brooks (2006) juga menjelaskan penggunaan teknologi yang meluas ini terutamanya di dalam sistem maklumat sumber manusia adalah penting untuk mengurus dan mempertingkatkan prestasi organisasi. Sebagai contohnya, sekarang ini kita menggunakan "*world Wide Web*" (www), email, intranet, telefon pintar tablet, media sosial, persidangan video dan banyak lagi medium lain yang canggih dan digunakan dalam alam pekerjaan sekarang. Web "browser" atau teknologi komunikasi seperti google carian, twitter, facebook, tagged, wechat, whatsapp, iplayer, iphone memperlihatkan satu kemajuan yang mendadak di dalam komunikasi dan perolehan maklumat yang cepat (Soate, 2001). Tidak dapat dinafikan bahawa setiap media yang disebutkan secara langsung digunapakai di dalam kehidupan seharian amnya di dalam SPP. Pengurusan sumber manusia (PSM) sendiri juga pada hari ini telah menggunakan e-prestasi, HR pangkalan data, sistem kenaikan pangkat,

sistem pembayaran gaji dan sebagainya untuk mengurus dan menyimpan maklumat serta data-data pekerja dalam sesebuah organisasi (Soete, 2001).

Justeru itu, untuk menguruskan sumber yang sangat penting ini, sudah pasti aspek penilaian prestasi seseorang pekerja perlu diberi perhatian yang lebih serius dan mendalam. Penilaian prestasi adalah satu bahagian penting dalam ilmu berkaitan pengurusan prestasi yang sudah lama mengambil tempat dalam organisasi dan kepentingannya tidak pernah dipertikaikan oleh semua pihak. Ahmad dan Shamsuddin (2011) pemilik saham, syarikat pengurusan, kesatuan sekerja dan pekerja sendiri mengakui bahawa aktiviti ini adalah sangat signifikan dan perlu dilaksanakan dengan sistematik dan berkesan. Oleh itu, pengurusan SPP yang sistematik dalam organisasi perlu di ambil serius oleh semua pihak bagi menjamin kepuasan pekerja selanjutnya meningkatkan motivasi pekerja dalam organisasi pada masa kini.

1.3 Pernyataan Masalah

Bahagian ini membincangkan pernyataan masalah dalam tiga aspek perbincangan iaitu teoritikal, empirikal dan praktikal. Aspek perbincangan pernyataan masalah memfokuskan kepada atribut dalam SPP yang telah dinyatakan oleh Veloo dan Zolkepli (2011).

1.3.1 Teoritikal

Teori Maslow (1954) menyatakan bahawa kehendak manusia disusun mengikut hierarki. Teori ini berkaitan secara langsung dengan sistem penilaian prestasi iaitu dari segi kepuasan pekerja yang memberi impak positif kepada organisasi jika diuruskan dengan berkesan. Veloo dan Zolkepli (2011) menjelaskan bahawa dorongan dikaitkan dengan motivasi untuk memenuhi keperluan ego atau penghormatan diri merujuk kepada prestasi, status dan reputasi. Sunggupun begitu, Ahmad dan Shamsuddin (2011) menjelaskan bahawa keperluan

untuk memotivasikan pekerja bergantung kepada jurang yang wujud bagi setiap keperluan iaitu wang dijangka menjadi pemberi motivasi yang paling tinggi ke atas tingkahlaku individu. Dalam erti kata yang lain, keperluan ini secara relatifnya tercapai melalui kewangan atau prospek gaji yang tinggi mungkin menjadi pendorong motivasi kepada tingkahlaku. Persoalannya adakah SPP yang sedia ada di peringkat universiti awam berada pada tahap yang memuaskan atau sebaliknya?

Teori Dua Faktor Herzberg (1996) menegaskan bahawa faktor “hygiene” menjelaskan halangan pekerja dari berpuas hati dan bermotivasi adalah apabila sistem penilaian prestasi itu tidak jelas. Teori Dua Faktor Herzberg (1996) juga menjelaskan aspek “motivator” berkait rapat terhadap kerja, pencapaian, penghargaan, tanggungjawab, pembangunan sendiri dan kemajuan. Teori ini dikaitkan dengan penilaian prestasi kerana kadang-kadang ada individu yang sudah dinilai dengan baik tetapi masih mempunyai rungutan atau tidak berpuas hati selaras dengan apa yang telah disebutkan oleh (Herzberg, 1966). Teori ini penting kerana memberi pemahaman dan penjelasan tentang tingkah laku pekerja dalam organisasi dan bagaimana keadaan mempengaruhi proses penilaian. Persoalannya adakah SPP yang dijalankan jelas, difahami dan berada di tahap yang memuaskan bagi semua lapisan pekerja?

Ahmad dan Shamsuddin (2011) menyatakan Teori Kognitif merupakan salah satu contoh teori tingkah laku, ia juga menerangkan bahawa keupayaan mental individu memproses maklumat yang diterima dalam proses pembelajaran akan meningkatkan kebolehan diri dan mempengaruhi tingkah laku. Sehubungan dengan itu, keupayaan penilai seperti menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang baik akan meningkatkan kebolehan diri mereka serta mendorong pekerja untuk mencapai matlamat dan kecacatan sifar dalam organisasi.

teori ini berkait rapat dengan SPP melalui PP menjalankan penilaian keatas pekerja dan pembuatan keputusan terhadap markah pekerja. Selain itu, ia juga dapat dilihat melalui kompetensi PP yang cukup atau di sebaliknya. Hal ini kerana, proses penilaian akan menjadi lebih tepat dan adil terhadap para pekerja jika sekiranya PP mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai. Tambahan itu, Teori kognitif juga berkait rapat dengan pembuatan keputusan, tingkah laku dan kompetensi semasa sistem penilaian prestasi dijalankan kepada pekerja. Persoalannya adakah PP mempunyai kompetensi dan tingkah laku yang diperlukan sebagai seorang PP?

Teori Model Motivasi Porter dan Lawler (1987) dibahagikan kepada dua iaitu ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Ganjaran intrinsik adalah salah satu bentuk ganjaran yang tidak nampak tetapi sangat memberi kesan kepada motivasi seseorang. Ganjaran ekstrinsik terhasil daripada tindakan orang lain seperti penyelia dan lebih mudah dikawal oleh pengurus sebagai contoh, gaji, faedah sampingan, pujian dan kenaikan pangkat. Teori ini mempertimbangkan hubungan antara usaha prestasi ganjaran bagi setiap individu dan menyediakan pemikiran teori yang lebih dinamik untuk kebanyakan strategi ganjaran. Jika teori ini dapat menjadi ikutan di dalam sesebuah organisasi maka, ianya sangat penting untuk keberhasilan sistem penilaian prestasi yang lebih berkesan. Teori ini saling berkait rapat melalui pemberian ganjaran seperti gaji, faedah, pujian dan kenaikan pangkat serta motivasi pekerja.

Murphy dan Cleveland (1991) turut menjelaskan bahawa salah satu topik yang menarik perhatian para pengkaji adalah isu penilaian prestasi. Penilaian prestasi masih relevan untuk para pengkaji meneliti dari masa ke semasa kerana permasalahannya sering kali ditimbulkan oleh para pengkaji pada masa kini (Murphy & Cleveland, 1991). Oleh itu, permasalahan

kajian ini masih perlu diberi perhatian dan dikaji dengan lebih mendalam kerana isunya sering kali ditimbulkan seperti yang telah disebutkan oleh (Murphy & Cleveland, 1991). Dalam masa yang sama juga, Veloo dan Zolkepli (2011) menjelaskan bahawa penilaian prestasi merupakan salah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan banyak menimbulkan masalah kepada organisasi. Sungguhpun begitu, Rajadhyaksha (2005) menegaskan bahawa kompetensi (pengetahuan, kemahiran dan keupayaan) merupakan satu elemen penting dalam PSM yang memberikan implikasi langsung kepada pekerja dan kemajuan organisasi. Kenyataan daripada Ahmad, Ismail dan Ismail (2007) juga menyentuh bahawa isu yang timbul adalah PP kurang kompetensi dalam melaksanakan penilaian pekerja. Berdasarkan kenyataan ini, ternyata bahawa kompetensi merupakan aspek terpenting yang perlu ada pada PP untuk menjalankan penilaian prestasi pekerja (Ahmad & Shamsuddin, 2007). Adakah sistem penilaian prestasi yang dijalankan di universiti awam menunjukkan bahawa pegawai penilai kompeten mengendalikan penilaian prestasi pekerja atau sebaliknya?

Yusof (2009) turut menjelaskan bahawa SPP adalah satu isu sensitif dan perlu diurus dengan efektif. Hal ini kerana, SPP merupakan antara alat penting yang digunakan oleh pengurus untuk menyelaraskan pencapaian pekerja agar konsisten dengan matlamat organisasi (Holpp, 2012). Rentetan daripada kepentingan SPP ini (Rynes, Gerhart & Parks, 2005) menjelaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejourus penilaian prestasi dijalankan. Persoalannya, adakah PP menganggap SPP ini adalah perkara yang terpenting dan pemberian maklumbalas dikendalikan dengan baik?

Secara amnya, satu sistem penilaian prestasi yang sah, adil dan diterima oleh semua pekerja adalah sukar diwujudkan (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Hal ini, merupakan satu cabaran kerana, Ahmad dan Ismail (2007) menjelaskan bahawa PP mempunyai peranan yang paling penting untuk menentukan kejayaan dan kegagalan SPP yang dikendalikan. Tambahan pula, Ivancevich (2001) mengakui hakikatnya bahawa penilaian prestasi merupakan aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan paling banyak mewujudkan masalah di dalam organisasi yang harus ditangani dengan efektif. Persoalannya, adakah pegawai penilai yang terlibat menggalas tanggungjawab dengan sebaiknya dan sedar betapa pentingnya sistem penilaian prestasi yang dijalankan? Justeru itu, keberhasilan SPP bergantung kepada komitmen dan bagaimana pihak ini memainkan peranan untuk menjayakan sistem tersebut. Dalam erti kata yang lain PP dan panel penilai haruslah memahami peranan sebagai pegawai penilai untuk menilai para pekerja dalam organisasi.

1.3.2 Empirikal

Kajian lepas yang dijalankan oleh Veloo dan Zolkepli (2011) menggunakan metodologi secara kuantitatif. Justeru itu, kajian ini menggunakan metodologi yang berbeza iaitu kajian secara kualitatif berdasarkan kepada model yang telah diperkenalkan oleh (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Dari segi aspek lokasi pula, kajian lepas telah dijalankan di sekolah rendah di Perlis, manakala kajian ini dijalankan di universiti awam di Sarawak kerana kajian-kajian yang lepas tidak banyak di buat di universiti awam kerana SPP ini merupakan perkara yang sensitif. Selain itu juga, kajian yang telah dijalankan oleh penilai (Boice & Kleiner, 1997; Woods, 2003; Cook & Crossman, 2004; Creelman, 2005; Behery & Paton, 2008; Kelly, Ang, Chong & Hu, 2008) mengenai enam (6) atribut adalah menggunakan metodologi

secara kuantitatif. Manakala kajian ini menggunakan metodologi secara kualitatif kerana data yang diperolehi dengan kaedah yang lebih mendalam.

Kelly et al. (2008) menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa SPP yang adil dapat memberi kepuasan kerja kepada pekerja. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Veloo dan Zolkepli (2011). Berdasarkan dapatan kajian ini Brown (2005), menegaskan bahawa pekerja bersetuju bahawa penilaian prestasi yang dibuat secara adil dan tidak berat sebelah memberi kepuasan dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti kerja di organisasi. Jika sekiranya aspek keadilan ini diaplikasikan dalam SPP maka perkara ini memberi implikasi positif kepada individu tersebut dalam aspek peningkatan hasil kerja pekerja dalam organisasi (Cook & Crossman, 2004). Dapatan kajian sangat menitikberatkan keadilan sistem penilaian prestasi dalam sesebuah organisasi. Persoalannya, adakah aspek ini diaplikasikan dengan baik dalam konteks universiti awam.

Koustelios, Theodorakis dan Goulmaris (2004) menjelaskan dalam dapatan kajiannya bahawa sistem penilaian yang tidak jelas menyebabkan konflik berlaku dan seterusnya merendahkan kepuasan pekerja dari aspek pemantauan terhadap kerja. Hal ini turut disokong oleh Longenecker (1997) yang menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa kriteria penilaian yang kurang jelas menyebabkan penilaian prestasi yang dibuat terhadap pekerja tidak efektif. Hal ini turut berlaku di beberapa universiti di Estonia iaitu menggunakan sistem penilaian prestasi yang berbeza dan tidak jelas (Türk & Roolaht, 2006). Perkara ini turut berlaku di Malaysia seperti yang ditegaskan oleh (Veloo & Zolkepli, 2011) dalam dapatan kajiannya. Selain itu, Veloo dan Zolkepli (2011) dalam dapatan kajiannya menegaskan bahawa pendekatan penilaian prestasi yang berbeza menyebabkan pekerja keliru dengan SPP yang dijalankan. berdasarkan kenyataan ini jelaslah bahawa sistem penilaian prestasi yang tidak jelas memberi impak negatif kepada pekerja dan organisasi.

Oleh yang demikian, kejelasan SPP amatlah penting bagi peningkatan kepuasan kerja pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Hal ini kerana, Kelly et al. (2008) menyatakan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja. Persoalannya adakah SPP yang dijalankan di universiti awam jelas dan difahami oleh pekerja?

Veloo dan Zolkepli (2011) menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa kawalan kriteria penilaian dalam SPP sangat penting bagi memuaskan hati semua pihak dalam organisasi. Dalam hal ini, Koustelios et al. (2004) menyatakan bahawa kriteria penilaian merupakan salah satu kerangka bagi sesuatu pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Kelly et al. (2008), kriteria penilaian yang jelas dan terkawal dapat memberi dorongan. Abdull Sukor (2003) dalam dapatan kajiannya telah menggunakan prestasi kerja dari segi penilaian pentadbir dalam kalangan guru bahasa Melayu. Beliau mendapati pengalaman mengajar berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana antara motivasi dan keupayaan mengajar dengan prestasi kerja mengikut penilaian pentadbir. Kajian Sukarmin (2010) menyatakan bahawa guru yang berpengalaman lebih mengetahui tentang kawalan kriteria penilaian prestasi kerja berbanding dengan guru yang baru memasuki bidang kerjaya. Justeru itu, dalam dapatan kajian Ahmad dan Ismail (2007) mendapati bahawa banyak PP yang tidak mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai dan bersikap negatif terhadap SPP yang dijalankan. Hal ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Swan dan Margulies (1991) yang menyarankan supaya penyelia atau pegawai penilai prestasi harulah individu yang terlatih dalam melaksanakan sesuatu penilaian supaya masalah ketidakpuasan terhadap keputusan yang dibuat tidak menimbulkan sebarang masalah yang tidak diinginkan. Persoalannya, adakah PP di universiti awam mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai pekerja di organisasi?

Veloo dan Zolkepli (2011) menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa PP perlu mengadakan perbincangan bersama-sama dengan orang yang dinilai bagi mendapatkan maklumat untuk tujuan pembangunan pekerja. Dalam masa yang sama juga, maklumat temu duga yang berlangsung seharusnya pada masa yang sesuai dan bukan ketika orang yang dinilai baru kembali daripada bercuti sakit atau ketika waktu sibuk (Veloo & Zolkepli, 2011). Selain itu, Veloo dan Zolkepli (2011) menegaskan bahawa individu yang dinilai perlu diberi notis awal mengenai temu duga supaya dapat menyediakan perkara-perkara seperti deskripsi kerja atau perancangan projek yang telah atau ingin dilakukan. Hal ini penting kerana Wilson dan Western (2000) menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa perbincangan adalah bagi mendapatkan maklumat tentang latihan dan kursus yang diperlukan oleh orang yang dinilai. Hal ini sangat penting kerana menurut Türk dan Roolah (2006) menegaskan dalam dapatan kajiannya bahawa pemberian maklum balas hasil daripada perbincangan dapat meningkatkan motivasi pekerja dan dapat membantu untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi. Hal ini disokong oleh Boice dan Kleiner (1997) dalam hasil kajiannya bahawa pemberian maklum balas prestasi kepada pekerja menjadikan organisasi lebih produktif dan menguntungkan. Sungguhpun begitu, tidak semua pekerja mendapat maklum balas daripada pegawai penilai (Veloo & Zolkepli, 2011). Oleh itu, perjumpaan temuduga bersama dengan pekerja saling berkait rapat mengenai perbincangan maklum balas di akhir penilaian, maka dengan itu, maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Persoalannya, adakah perbincangan, makluman awal dan pemberian maklum balas mengenai yang dibuat dalam konteks universiti awam?

Kelly et al. (2008) mendapati dalam dapatan kajiannya bahawa pekerja mempunyai motivasi yang tinggi dan berpuas hati dengan kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan

penilai. Hal ini kerana, kredibiliti penilai turut mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja terhadap penilaian prestasi yang dibuat oleh penilai kerana mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap penilai (Yukl, 1994). Ahmad Sarji (1992) menyatakan bahawa prestasi kerja banyak bergantung kepada kebolehan dan dorongan seseorang pekerja, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran. Hal ini sama seperti seorang pemimpin yang kredibel seperti yang dijelaskan oleh Aziz, Noh dan Amin (2016) dalam dapatan kajiannya iaitu seorang pemimpin ahli politik yang mempunyai hubungan yang baik dengan pengundi dianggap sebagai sumber yang lebih berkredibel. Persoalannya, adakah hubungan kerjasama dan sosial di peringkat organisasi di universiti awam mencerminkan hubungan yang positif diantara semua lapisan pekerja bawahan mahupun atasan?

Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) menyatakan dalam garis panduan bahawa penilaian prestasi yang dijalankan perlulah objektif, jelas dan adil. Schraeder, Becton dan Portis (2007) mendapati dalam hasil kajiannya bahawa konflik PP dan PYD wujud disebabkan salah faham yang berpunca daripada wujudnya kriteria pengukuran (subjektif) yang digunakan boleh mengakibatkan sumber rasa tidak puas hati kepada pekerja yang sedang dinilai. Kenyataan ini turut disokong oleh Fletcher (2001) dalam dapatan kajiannya yang menegaskan bahawa terdapat elemen subjektiviti dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi. Hal ini bertambah teruk apabila segelintir pegawai penilai samada PPP atau PPK tidak memberi penilaian yang efektif kepada pekerja yang menyebabkan ketidakpuasan hati dan kekecewaan seterusnya mewujudkan sikap memberontak dalam organisasi jika tidak diurus dengan baik (Wood & Pereira, 2014). Dalam erti kata yang lain, SPP ini harus dipantau bagaimana cara pelaksanaannya dari masa ke semasa untuk menjamin keberkesanannya seiring dengan keperluan pekerja dalam organisasi. Persoalannya, adakah SPP yang digunakan di universiti awam terdapat elemen subjektiviti atau bagaimana?

1.3.3 Praktikal

Profesor Dr. Haji Rusli Bin Ahmad semasa menyampaikan syarahan perdana yang bertajuk “Performance Appraisal: The past, present and the way forward” telah menegaskan dalam syarahan bahawa dapatan kajian utama yang menjadi masalah dalam sistem penilaian prestasi adalah PP kurang kompetensi (Unimas News, 30 April 2019). Tambahan itu, beliau juga menegaskan bahawa sistem penilaian prestasi yang ada sudah cukup baik tetapi yang menyebabkan pengendaliannya tidak sempurna disebabkan PP tidak mempunyai pengetahuan, kemahiran dan keupayaan untuk menilai pekerja dalam organisasi (Unimas News, 30 April 2019). Maka dengan itu, kajian ini sangat relevan untuk dilihat semula rentetan dengan permasalahan-permasalahan yang wujud dan keluhan daripada para pekerja mengenai sistem penilaian prestasi. Persoalannya adakah di peringkat universiti juga mengalami perkara yang sama iaitu PP tidak mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai PYD dalam organisasi?

Ketua Setiausaha Negara (KSN), Datuk Seri Dr. Ismail Bakar berkata, kerajaan sedang menerokai kemungkinan agar KPI untuk kementerian-kementerian dan semua penjawat awam itu dapat dikeluarkan dengan mengambil kira segenap aspek termasuk persepsi rakyat. Beliau menegaskan bahawa aspek 360 darjah pencapaian sektor perkhidmatan awam perlu diteliti. Hal ini disebabkan banyak rungutan dan sudah terlalu lama sistem penilaian prestasi tidak diperbaharui (Utusan Online, 10 Disember 2018). Beliau juga menjelaskan bahawa perkara ini akan melibatkan semua pihak (termasuk semua kementerian dan menteri), walaupun bagaimanapun perkara ini masih dalam peringkat perbincangan dan masih memerlukan masa untuk berbincang dan meneliti perkara yang sepatutnya. Justeru itu,

apakah SPP yang dilaksanakan di universiti awam juga mengalami perkara yang sama iaitu terdapat rungutan dan ketidakpuasan hati dari pekerja.

Azizi Ahmad menegaskan bahawa sistem penilaian prestasi ini telah menjadi tidak berkesan bukan disebabkan oleh sistem itu tetapi pelaksanaannya (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Beliau juga menyatakan bahawa antara kontroversi yang nyata berlaku adalah penilaian maklum balas, penilaian kefahaman dan penilaian penyertaan. Selain itu, PP yang tidak mahir dan tidak berintegriti jadi punca utama penilaian dipertikaikan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Tambahan itu, kajian menunjukkan kebolehpercayaan atau kredibiliti PP adalah aspek yang paling utama dalam proses penilaian prestasi. Beliau juga menegaskan bahawa pengukuran yang bersifat subjektif sering digunakan dalam proses penarafan, kronisme, tidak adil, berat sebelah, pilih kasih, tekanan pihak atasan, fahaman politik, agama, umur dan jantina turut mempengaruhi proses penilaian. Hal ini bertambah rumit apabila PP didapati tidak menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan untuk menjadi penilai yang berkesan. Beliau sekaligus mencadangkan bahawa penglibatan kakitangan dan pekerja dalam proses penilaian juga harus dipertimbangkan untuk disebarkan bagi meningkatkan tahap persepsi dan penerimaan mereka (Utusan Online, 5 Ogos 2018).

Presiden CUEPACS, Datuk Azih Muda, menjelaskan bahawa Saraan Baru Perkhidmatan Awam (SBPA) sudah begitu lama tidak disemak dan kali terakhir ia disemak ialah pada tahun 2002 iaitu hampir 16 tahun yang lalu (Berita Harian, 23 Mei 2018). Beliau juga memberi penekanan bahawa SSM sepatutnya disemak setiap lima (5) tahun. Namun apa yang berlaku, kenaikan kos sara hidup jauh meninggalkan gaji penjawat awam. Hal ini di sebut oleh beliau ketika ditemui oleh NSTP dan ditanya mengenai sama ada Perdana Menteri baru iaitu Yang Amat Berhormat Tun Dr. Mahathir bin Mohamed ingin meneruskan

kenaikan gaji tahunan (KGT) seperti yang telah di bentang oleh bekas Perdana Menteri terdahulu iaitu Yang Berhormat Dato' Sri Mohammad Najib bin Abdul Razak (Berita Harian, 23 Mei 2018). Berdasarkan kenyataan ini, sistem penilaian prestasi haruslah disemak dari masa ke semasa. Maka dengan itu, jelaslah bahawa kajian perlu dijalankan dan sekaligus dapat melihat dan menyemak kekurangan dan permasalahan yang timbul dalam sistem penilaian prestasi.

1.4 Objektif

Objektif kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.4.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian adalah menerokai aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di univerisiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD.

1.4.2 Objektif Khusus

Bahagian ini menerangkan objektif khusus dan persoalan kajian dalam penyelidikan yang dijalankan.

1.4.3 Objektif Khusus Dan Persoalan Kajian

1. Mengenalpasti pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD.

Bagi menjawab objektif di atas tiga (3) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?
- ii. Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?
- iii. Nyatakan atribut sistem penilaian prestasi yang digunakan?

2. Mengenalpasti perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.

Bagi menjawab objektif di atas tiga (3) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?
- ii. Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?
- iii. Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang baik?

3. Mengenalpasti persamaan perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.

Bagi menjawab objektif di atas tiga (3) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?
- ii. Adakah anda dimaklumkan awal mengenai perbincangan bersama sistem penilaian prestasi?

- iii. Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?

4. Mengenalpasti isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD.

Bagi menjawab objektif di atas dua (2) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Nyatakan isu-isu kritikal yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?
- ii. Nyatakan isu-isu umum yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

5. Mengenalpasti strategi menangani isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD.

Bagi menjawab objektif di atas tiga (3) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?
- ii. Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya?
- iii. Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan sosial para pekerja di dalam organisasi ini?

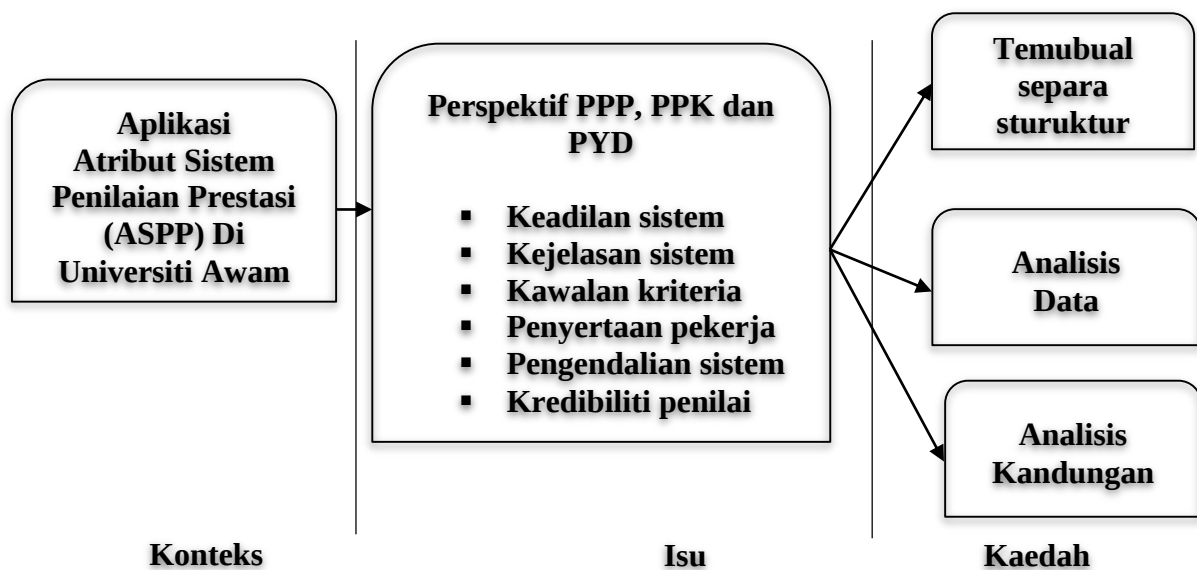
6. Mengenalpasti perbezaan perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.

Bagi menjawab objektif di atas satu (1) persoalan kajian telah dikenalpasti. Berikut merupakan persoalan kajian:

- i. Apakah perbezaan perspektif PPP, PPK dan PYD berdasarkan tema dapatan kajian?

1.5 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini diperkenalkan oleh Ahmad, Usop, Ismail, Bujang dan Mansor (2014) yang dibahagikan kepada tiga (3) bahagian iaitu dari segi konteks, isu dan kaedah. Dalam kajian ini konteks menjurus kepada bagaimana pengaplikasian enam (6) atribut sistem penilaian prestasi (ASPP) di universiti awam. Isu dalam kajian ini merujuk kepada perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap atribut sistem penilaian prestasi (ASPP) di universiti awam, manakala kaedah adalah metodologi yang digunakan untuk mendapatkan data dan menganalisis data dalam kajian untuk tujuan pelaporan.



Rajah 1.1: Kerangka Kajian

1.6 Definisi Istilah

Bahagian ini menerangkan definisi istilah dalam dua aspek iaitu definisi secara konseptual dan definisi secara operasional. Definisi secara konseptual adalah takrifan maksud perkataan manakala definisi secara operasional menurut Zikmund (2010) adalah menerangkan definisi secara operasi yang menjurus kepada penggunaan dalam kontek kajian.

1.6.1 Sistem Penilaian Prestasi

Konseptual: Ahmad dan Samsuddin (2011) pula memberi takrifan bahawa sistem penilaian prestasi merupakan konsep dalam bidang pengurusan sumber manusia yang diberi untuk prosedur, tatacara, proses atau sistem untuk mengukur prestasi individu atau pekerja dalam satu jangka masa yang tertentu bagi penyempurnaan terhadap tugas hakiki “core business” mereka berdasarkan satu piawai “standard” yang telah ditetapkan.

Operasional: Dalam konteks kajian, sistem penilaian prestasi bermaksud kerangka penilaian prestasi pekerja secara menyeluruh yang dibuat kepada pekerja dalam organisasi berdasarkan konteks universiti awam.

1.6.2 Keadilan Sistem

Konseptual: Keadilan sistem merujuk kepada cara pelaksanaan sistem penilaian prestasi yang adil, telus dan saksama (Velloo & Zolkepli, 2011).

Operasional: Dalam konteks kajian, keadilan sistem bermaksud pelaksanaan SPP secara adil dan tepat kepada pekerja.

1.6.3 Kejelasan Sistem

Konseptual: Velloo dan Zolkepli (2011) mentakrifkan kejelasan sistem iaitu pekerja tidak keliru tentang pelaksanaan sistem penilaian prestasi.

Operasional: Dalam konteks kajian, kejelasan sistem bermaksud PYD memahami tujuan dan pelaksanaan sistem penilaian prestasi dalam organisasi.

1.6.4 Kawalan Kriteria

Konseptual: Rajadhyaksha (2005) menegaskan bahawa kawalan kriteria berkait rapat dengan kompetensi yang terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan keupayaan. Ahmad,

Ismail dan Ismail (2007) menegaskan bahawa kompetensi yang dimaksudkan adalah pengetahuan, kemahiran, keupayaan, pengalaman dan sikap yang terbuka serta sikap positif kepada pekerja. Veloo dan Zolkepli (2011) kawalan kriteria berkait rapat dengan kompetensi dan dapat meningkatkan kepuasan pekerja.

Operasional: Dalam konteks kajian, kawalan kriteria (kompetensi) bermaksud pegawai penilai dilengkapi dengan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan untuk menilai prestasi pekerja dengan baik.

1.6.5 Penyertaan Pekerja

Konseptual: Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) mentakrifkan penyertaan pekerja adalah terdapat peluang mengutarakan pendapat dalam perbincangan sama ada sebelum, semasa dan selepas itu perlu konsisten bagi menjamin kepuasan pekerja dalam organisasi. Veloo dan Zolkepli (2011) mentakrifkan penyertaan pekerja adalah pekerja yang dinilai mempunyai peluang untuk bersuara dan menyuarakan pendapatnya mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan.

Operasional: Dalam konteks kajian, penyertaan pekerja bermaksud PYD diberi peluang mengutarakan pendapat semasa perbincangan SPP dikendalikan.

1.6.6 Pengendalian Sistem

Konseptual: Veloo dan Zolkepli (2011) mentakrifkan pengendalian sistem sebagai pelaksanaan sistem penilaian prestasi mengikut panduan yang telah ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam.

Operasional: Dalam konteks kajian, pengendalian sistem bermaksud pemberian maklum balas kepada pekerja dalam organisasi.

1.6.7 Kredibiliti Penilai

Konseptual: Veloo dan Zolkepli mendefinisikan kredibiliti penilai merujuk kepada kebolehan, tingkah laku dan personaliti individu terhadap pelaksanaan sistem penilaian prestasi.

Operasional: Dalam konteks kajian, kredibilit penilai bermaksud hubungan kerjasama (sosial) di kalangan PPP, PPK dan PYD yang baik dan mengalakkan.

1.6.8 Penilaian Prestasi

Konseptual: Leap dan Crino (1993) mendefinisikan penilaian prestasi sebagai proses pengukuran pencapaian prestasi kerja dari segi kuantitatif dan kualitatif. Armstrong (1993) pula mendefinisikan penilaian sebagai satu mekanisme untuk organisasi, kumpulan dan individu mendapat maklum balas terhadap hasil kerja pekerja. Selain daripada itu, penilaian prestasi merupakan proses di mana prestasi semasa pekerja diperhatikan dan dibincangkan untuk tujuan meningkatkan lagi tahap keberkesanan bekerja (Sisson, 1991).

Operasional: Dalam konteks kajian, penilaian prestasi bermaksud penilaian yang dijalankan kepada setiap pekerja di kalangan pensyarah akademik di universiti awam.

1.6.9 Pegawai Penilai Pertama

Konseptual: PPP ialah pegawai atasan atau penyelia yang terdekat kepada PYD dan mempunyai hubungan kerja secara langsung atau yang mengawasi kerjanya (Pekeliling

Perkhidmatan, 2002). Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011) PPP merujuk kepada penilai yang mempunyai hubungan langsung dari segi kerja dengan pekerja dan menjadi PPP dalam aktiviti penilaian yang dijalankan. PPP adalah individu yang perlu memastikan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi dipenuhi semasa sistem penilaian prestasi dilaksanakan (Ahmad & Shamsuddin, 2011). PPP adalah penilai yang menilai PYD secara berkala dalam tempoh setahun.

Operasional: Dalam konteks kajian, PPP merujuk kepada timbalan dekan yang menjadi pegawai penilai pertama kepada pegawai yang dinilai dalam tempoh yang telah ditetapkan.

1.6.10 Pegawai Penilai Kedua

Konseptual: Jabatan Perkhidmatan Awam (1992) mendefinisikan PPK sebagai pegawai atasan tertinggi dan mempunyai hubungan kerja secara tidak langsung dengan pekerja yang dinilai. PPK kebiasaannya berada lebih tinggi dari segi hirarki kerja dan mengetahui tugas dan tanggungjawab pekerja yang dinilai. Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011) PPK merujuk kepada pegawai penilai lain yang mempunyai hubungan secara tidak langsung dari segi kerja dengan pekerja dan menjadi PPK dalam aktiviti penilaian yang dijalankan.

Operasional: Dalam konteks kajian ini, PPK merupakan dekan yang mana menjadi pegawai penilai kedua dan kebiasaannya bergantung kepada markah yang diberi oleh PPP kecuali ada kes yang berlaku seperti ketidakpuasan hati daripada PYD.

1.6.11 Pegawai Yang Dinilai

Konseptual: Menurut Ahmad (2007) PYD adalah pekerja dan mereka boleh terdiri dari pelbagai peringkat dan kategori pekerjaan dalam organisasi, secara umumnya sering kali dikaitkan dengan istilah pekerja yang memegang tugas di peringkat bawahan dalam

sesebuah organisasi. PYD adalah pekerja yang menerima arahan daripada seseorang yang pangkatnya lebih tinggi daripada kedudukannya.

Operasional: Dalam konteks kajian ini PYD merupakan golongan akademik atau pensyarah yang dinilai oleh PPP dan PPK berdasarkan beberapa kriteria penilaian yang telah ditetapkan sepanjang tahun.

1.7 Kepentingan Kajian

Bahagian ini membincangkan kepentingan kajian yang dapat dilihat sumbanganya dalam aspek teoritikal, empirikal dan praktikal. Kepentingan kajian dapat membantu organisasi mempertingkatkan kualiti dan produktiviti dalam organisasi. Justeru itu, kajian yang dijalankan ini mempunyai beberapa kepentingan yang boleh dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkaitan.

1.7.1 Teoritikal

Penyelidikan semakin penting di dalam konteks sosial dan pengurusan terlebih pelaksanaan SPP dalam organisasi (Pichler 2012; Levy & William, 2004). Prestasi dapat di bahagikan kepada tiga (3) bahagian utama iaitu sikap terhadap sistem penilaian prestasi, persepsi terhadap penilaian prestasi dan sikap pihak yang terlibat (Murpy & Cleveland, 1995). Saban hari kajian-kajian terdahulu akan di pertingkatkan lagi tidak kira dalam aspek sains, sosial, pengurusan mahupun dalam aspek sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, kajian ini akan mengkaji aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD. Sungguhpun begitu, kajian ini menyumbangkan kepada kerangka pengetahuan yang baik kepada semua pihak yang berkaitan terutamanya dalam bidang PSM.

Tidak dapat dinafikan bahawa setiap atribut yang dinyatakan berkait rapat dengan kepuasan

dan motivasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Di Malaysia, kajian tentang kepuasan kerja dilakukan oleh Lim (1995) yang mengkaji kepuasan guru dari segi tempoh perkhidmatan. Massithah (2009) dalam kajiannya yang bertajuk persepsi guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Beliau menyatakan faktor-faktor seperti pelajar, pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, rakan sekerja, persekitaran tempat kerja, beban tugas, gaji dan keluarga turut menentukan kepuasan guru. Kamarudin (1995) mendapati situasi pekerjaan, keadaan gaji, peluang kenaikan pangkat, rakan sekerja, corak penyeliaan adalah juga mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru di negeri Perak. Sehubungan dengan kajian ini penting kerana dengan adanya penelitian aspek aplikasi atribut SPP maka dapat di kenalpasti isu dan cara mengatasi permasalahan tersebut.

1.7.2 Empirikal

Pekerja merupakan salah satu komponen dalam organisasi yang sangat penting bagi menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Ahmad & Shamsuddin, 2017). Sebaik mana sistem yang digunakan di dalam sesebuah organisasi kejayaan sistem tersebut berada di tangan para pekerja. Dalam hal ini, bagaimana pengurusan sumber manusia perlu dijalankan secara berkesan, adil dan telus. Penyelidikan terbesar yang dijalankan adalah dalam bahagian penilaian prestasi sama ada dalam kontek Malaysia mahupun di Eropah (Wood & Marshal, 2008; Tziner et al., 2008; Cleveland & Murphy, 2005). Dalam kajian ini, dapatan secara empirikal diperluaskan dan diteliti bagi mempertingkatkan lagi pembangunan organisasi, kepuasan pekerja dan motivasi pekerja berdasarkan hasil dapatan kajian dalam penyelidikan ini.

1.7.3 Polisi dan Praktikal

Kajian ini memberi impak positif secara langsung kepada pengamal sumber manusia, polisi dan dasar pelaksanaan pembuatan keputusan dalam sistem penialain prestasi. Hasil daripada penyelidikan ini menjadi input dalam penyelesaian beberapa elemen di dalam sistem penilaian prestasi terutamanya isu-isu yang wujud di dalam penyelidikan ini. Dalam masa yang sama, memberi kefahaman yang lebih jelas bagaimana pelaksanaan sistem penilaian secara e-prestasi dengan lebih baik. Kedua, dapatan kajian ini boleh digunakan oleh pengurusan sumber manusia untuk mengenalpasti masalah dan jenis latihan yang perlu bagi pihak PPP, PPK dan PYD. Ketiga, dapatan kajian ini juga dapat memberi pengetahuan baru kepada pengurusan sumber manusia dan dapat mempertingkatkan pengetahuan pelaksanaan sistem penialaian prestasi yang lebih berkesan.

1.8 Kesimpulan

Bab 1 ini telah membincangkan aspek-aspek penting seperti latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kerangka penyelidikan, definisi dan istilah, kepentingan kajian dan kesimpulan. Bab ini penting kerana menerangkan sebab kenapa kajian dijalankan. Bab seterusnya akan membincangkan mengenai sorotan kajian literatur sebagai satu sokongan dasar untuk kajian ini.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab 2 ini membincangkan dengan lebih terperinci mengenai sorotan kajian lepas yang berkaitan. Subtopik yang terlibat adalah, konsep penilaian prestasi, perkaitan kaedah penilaian prestasi dengan atribut sistem penilaian prestasi, masalah-masalah dalam penilaian prestasi, perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap penilaian prestasi, tahap pelaksanaan penilaian prestasi, atribut sistem penilaian prestasi dan teori berkaitan dalam sistem penilaian prestasi. Bab 2 ini penting kerana menjelaskan atribut sistem penilaian prestasi (ASPP) dan perkaitannya dengan kajian literatur dan teori-teori berkaitan.

2.2 Teori-Teori Berkaitan

Bahagian ini membincangkan teori-teori yang dikaitkan dengan atribut sistem penilaian prestasi (ASPP). Teori telah dibincang dan dikaitkan dengan atribut sistem penilaian prestasi dalam kajian.

2.2.1 Teori Keperluan Maslow

Teori Maslow (1954) menyatakan bahawa kehendak manusia disusun mengikut hierarki. Ini bermakna setelah kehendak di peringkat bawah dipuaskan, individu akan terdorong untuk memenuhi kehendak yang terletak di peringkat yang lebih tinggi. Tindakan ini disebabkan oleh sifat manusia yang tidak pernah berpuas hati. Teori ini berkaitan secara langsung dengan penilaian prestasi iaitu dari segi kepuasan pekerja yang memberi impak positif kepada organisasi jika diuruskan dengan berkesan. Tambahan pula, Teori Maslow (1954) menyatakan kehendak manusia semakin meningkat daripada bawah sehinggalah tertinggi selaras dengan kehendak para pekerja terhadap penilaian prestasi yang boleh memenuhi kehendak mereka atau kepuasan pekerja yang boleh dikaitkan dengan motivasi pekerja.

Dalam kajian Veloo dan Zolkepli (2011) dorongan di sini dikaitkan dengan motivasi untuk memenuhi keperluan ego atau penghormatan diri merujuk kepada prestasi, status dan reputasi.

Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011) keperluan untuk memotivasikan pekerja bergantung kepada jurang yang wujud bagi setiap keperluan. Wang dijangka menjadi pemberi motivasi yang paling tinggi ke atas tingkahlaku individu. Ini kerana, wang dapat memberi kepuasan terhadap keperluan asas individu. Prospek yang tinggi terhadap gaji yang lumayan, mungkin akan mempertingkatkan kemampuan untuk memenuhi keperluan. Dalam erti kata yang lain, keperluan ini secara relatifnya tercapai, kewangan atau prospek gaji yang tinggi mungkin menjadi pendorong motivasi kepada tingkahlaku. Hal ini kerana individu lebih terdorong dan berminat kerana gaji yang tinggi dan lumayan tetapi, bukannya kerana faktor motivasi daripada individu itu sendiri.

2.2.2 Teori Dua Faktor

Herzberg (1966) menjelaskan bahawa Teori dua faktor membuat perbezaan antara faktor “hygiene” dan faktor “motivator”. Dalam teori ini menganggap faktor “hygiene” sebagai halangan kepada pekerja dari berpuas hati dan bermotivasi. Aspek “motivator” pula adalah seperti minat terhadap kerja, pencapaian, penghargaan, tanggungjawab, pembangunan sendiri dan kemajuan. Teori ini penting kerana memberi pemahaman dan penjelasan tentang tingkah laku pekerja dalam organisasi dan bagaimana keadaan mempengaruhi proses penilaian.

Teori ini dikaitkan dengan penilaian prestasi kerana kadang-kadang ada individu yang sudah dinilai dengan baik tetapi masih mempunyai rungutan atau tidak berpuas hati selaras dengan apa yang telah disebutkan oleh (Herzberg, 1966). Teori ini juga menyebut mengenai

pencapaian, pembangunan, tanggungjawab, sendiri dan kemajuan pekerja. Justeru itu, secara langsung Teori dua faktor dapat dikaitkan dengan SPP melalui latihan, motivasi pekerja dan ketidapuasan hati pekerja dalam organisasi.

2.2.3 Model Porter Dan Lawler

Teori ini mempertimbangkan hubungan antara usaha prestasi ganjaran bagi setiap individu dan menyediakan pemikiran teori yang lebih dinamik untuk kebanyakan strategi ganjaran. Dua pembolehubah dalam Model Motivasi Porter dan Lawler (1987) ialah ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Ganjaran intrinsik adalah salah satu bentuk ganjaran yang tidak nampak tetapi sangat memberi kesan kepada motivasi seseorang. Ganjaran ekstrinsik terhasil daripada tindakan orang lain seperti penyelia dan lebih mudah dikawal oleh pengurus sebagai contoh, gaji, faedah sampingan, pujian dan kenaikan pangkat. Jika teori ini dapat menjadi ikutan di dalam sesebuah organisasi maka, ianya sangat penting untuk keberhasilan sistem penilaian prestasi yang lebih berkesan. Teori ini saling berkait rapat melalui pemberian ganjaran seperti gaji, faedah, pujian dan kenaikan pangkat serta motivasi pekerja.

2.2.4 Teori Kognitif

Ahmad dan Shamsuddin (2011) menyatakan Teori Kognitif merupakan salah satu contoh teori tingkah laku, ia juga menerangkan bahawa keupayaan mental individu memproses maklumat yang diterima dalam proses pembelajaran akan meningkatkan kebolehan diri dan mempengaruhi tingkah laku. Sehubungan dengan itu, keupayaan penilai seperti menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang baik akan meningkatkan kebolehan diri mereka serta mendorong pekerja untuk mencapai matlamat dan kecacatan sifar dalam organisasi. teori ini berkait rapat dengan SPP melalui PP menjalankan penilaian ke atas pekerja dan pembuatan keputusan terhadap markah pekerja. selain itu, ia juga dapat dilihat melalui

kompetensi PP yang cukup atau di sebaliknya. Hal ini kerana, proses penilaian akan menjadi lebih tepat dan adil terhadap para pekerja jika sekiranya PP mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai. Tambahan itu, Teori kognitif juga berkait rapat dengan pembuatan keputusan semasa penilaian prestasi dijalankan kepada pekerja. Secara ringkasnya teori kogniti berkait rapat melalui kompetensi (pengetahuan, kemahiran dan keupayaan) PPP dan PPK menilai PYD serta kredibiliti sebagai seorang penilai.

2.3 Konsep Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi pekerja merupakan aktiviti pengurusan yang menarik perhatian banyak pihak terutamanya pekerja dalam organisasi. Keadaan ini disebabkan oleh kesan dan impak yang timbul hasil daripada keputusan penilaian prestasi terhadap pendapatan atau gaji pekerja. Dalam konteks ini, SPP dilihat boleh memberi keputusan dan penilaian yang berbentuk penghakiman dan keadaan ini memberi kesan secara langsung kepada kadar upah pekerja sama ada berdasarkan pengiraan upah secara minit, jam, hari, bulan atau secara tahunan (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Dalam konteks ini, SPP yang digunakan adalah berbentuk penentuan ganjaran, kenaikan gaji dan upah berbanding dengan sistem yang digunakan untuk tujuan latihan, penambahbaikan, pemulihan dan penetapan objektif. Hal ini dapat memberi penekanan kepada proses atau usaha berbentuk pembangunan pekerja dalam profesion pekerjaan yang diceburi daripada memberi penekanan kepada sesuatu yang berbentuk penghukuman.

Selain daripada itu, SPP juga memberi perhatian kepada aspek “administrative” atau tujuan pentadbiran. Dalam hal ini, ianya bermaksud maklumat dari aktiviti penilaian prestasi yang dijalankan banyak digunakan untuk tujuan pentadbiran dan pengurusan “personal” seseorang pegawai contohnya dari segi penjawatan, penentuan gaji, agihan latihan dan

tindakan pembetulan yang lain. Dalam hal ini, banyak pandangan dan definisi yang timbul dari pelbagai pihak namun konsep penilaian prestasi yang dikemukakan oleh pengkaji masih lagi relevan dan bersifat semasa kerana penilaian prestasi berjalan seiring dengan pengurusan bagi individu yang bekerja di mana-mana organisasi sama ada sektor awam mahupun swasta.

2.4 Definisi Penilaian Prestasi

Menurut Latham dan Wexley (1977) penilaian prestasi merupakan keputusan “personnel” yang akan memberi kesan terhadap status pekerja terutama berkaitan dengan kenaikan pangkat dan gaji, pembangunan kerjaya, pemilihan untuk latihan atau pembangunan dan juga kedudukan pekerja dalam organisasi sama ada akan terus dikekalkan ataupun sebaliknya. Keputusan tersebut bergantung kepada penilaian yang dilakukan oleh pihak pengurusan. Di samping itu, kenyataan ini disokong oleh Fletcher (2001) apabila mereka bersependapat bahawa penilaian prestasi merupakan aktiviti utama pengurusan yang berkaitan dengan setiap aspek fungsi “personnel”.

Armstrong (1998) pula mendefinisikan penilaian prestasi sebagai satu sistem yang mengukur, menilai dan menentukan sikap pekerja, tingkah laku dan prestasi yang ditunjukkan berdasarkan kepada piawaian atau objektif pekerjaan yang telah ditetapkan. Ahmad dan Shamsuddin (2011) menegaskan bahawa penilaian prestasi merupakan konsep dalam bidang PSM yang digunakan untuk prosedur, tatacara, proses atau sistem untuk mengukur prestasi seseorang individu atau pekerja dalam satu tempoh masa yang ditetapkan bagi penyempurnaan terhadap tugas hakiki “core business” mereka berdasarkan satu piawaian yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi turut dipanggil ulasan penilaian, penilaian pekerja, penaksiran prestasi, penaksiran pekerja, penilaian merit dan penilaian “personal” (Fletcher,

1993). Leap dan Crino (1993) pula mendefinisikan penilaian prestasi sebagai satu proses penilaian yang meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif terhadap pencapaian kerja subordinat dengan dua tujuan utama iaitu untuk membangunkan dan memperbaiki pencapaian subordinat dan memastikan pencapaian terbaik organisasi secara keseluruhannya. Veloo dan Zolkepli (2011) menjelaskan bahawa aplikasi atribut bermaksud mengamalkan setiap atribut dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi. Justeru itu, hal ini penting kerana dapat memberikan motivasi pekerja, kepuasan pekerja dan meningkatkan produktiviti dalam sesebuah organisasi.

2.5 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi

Kajian Patterson (1987) telah menyenaraikan tujuan utama penilaian prestasi adalah seperti memberi tindak balas kepada pekerja untuk membaiki prestasi, mengenal pasti latihan yang diperlukan oleh pekerja, menggunakan dokumen kriteria untuk peruntukan ganjaran organisasi, menentukan dasar pemberian gaji individu dari segi merit penambahan, disiplin dan tindakan, menyediakan peluang untuk mengenal pasti masalah dan perkembangan, memudahkan komunikasi antara pekerja dengan pihak pentadbir, mengesahkan teknik pilihan dan polisi sumber manusia untuk memenuhi kehendak pihak majikan dengan adil.

Penilaian prestasi sangat penting untuk dijalankan secara tersusun dan teratur dalam tempoh setahun oleh pihak pengurusan di dalam sesebuah organisasi. Torrington dan Hall (1999) mengariskan sebab utama untuk pelaksanaan penilaian prestasi. Antara tujuannya adalah memperbaiki prestasi, menyediakan maklum balas, meningkatkan motivasi, mengenalpasti keperluan latihan dan penentuan ganjaran gaji. Dalam kajian Mansor dan Kamalanabhan (2000) pula menyatakan penilaian prestasi yang dijalankan adalah digunakan untuk mendapatkan maklumat terhadap prestasi dan kemudian digunakan untuk tujuan kenaikan

gaji dan seterusnya kenaikan pangkat serta merancang program latihan dan pembangunan kerjaya kepada para pekerja di dalam organisasi tersebut.

Amstrong dan Baron (1998) pula berpandangan bahawa penilaian prestasi adalah sebahagian amalan personel di organisasi dan berguna untuk menentukan kewajaran bagi perkara yang berkaitan dengan kenaikan pangkat, gaji, keputusan pemecatan pekerja, mengenalpasti keperluan latihan, mengubah prestasi pekerja dan untuk menetapkan sasaran prestasi. Torrington dan Hall (1999) juga membincangkan tujuan penilaian prestasi dan menyatakan antara lain tujuannya adalah untuk pembangunan profesional, penilaian tugas tanggungjawab, pemecatan dan kenaikan gaji. Paton dan McCalman (2000) pula menjelaskan bahawa penilaian prestasi bertujuan kenaikan pangkat, pemecatan, pembangunan profesional dan pembangunan kerjaya.

Jadual 2.1: Tujuan Penilaian Prestasi

Tujuan	PPP	PYD	Organisasi
Kenaikan Gaji	√	√	√
Kenaikan Pangkat	√	√	√
Keperluan Latihan	√	√	√
Pembangunan Kerjaya	√	√	√
Kajian	√	√	√
Sistem Pampasan	√	√	X
Pemecatan	√	X	√
Pemindahan	√	X	√
Pengekalan	√	X	√
Penurunan Gaji	√	X	√

Petunjuk: ✓ = Sangat Relevan Kepada, X = Tidak Sangat Relevan Kepada

Sumber: Ahmad dan Shamsuddin (2011)

Jadual 2.1 diatas merupakan tujuan penilaian prestasi yang dikemukakan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011). Jadual diatas menunjukkan terdapat perbezaan terhadap tujuan SPP selaras dengan keperluan (relevan) daripada PPP, PYD dan organisasi.

Secara keseluruhannya, penilaian prestasi dapat dikategorikan kepada dua pendekatan iaitu pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporari (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Pendekatan tradisional ke atas aktiviti pengurusan penilaian prestasi adalah bertujuan pengawalan kerja menguruskan pampasan dan menyediakan alat untuk tindakan disiplin (Lindenfelder, 1995). Pendekatan kontemporari pula melihat penilaian prestasi sebagai proses timbal balik yang menekankan maklum balas prestasi terhadap pekerja. Data atau informasi penilaian prestasi akan digunakan untuk tujuan memperbaiki prestasi, meningkatkan motivasi, mengenalpasti keperluan latihan dan untuk merancang pembangunan kerjaya untuk tujuan pembangunan masa depan (Ghulam, 1993; Torrington & Hall, 1998).

2.6 Kaedah-Kaedah dan Format Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi yang umum biasanya dijalankan untuk mengukur tiga aspek utama prestasi pekerja iaitu sifat, tingkah laku dan hasil (Murphy & Cleveland, 1995). Yusoff (2001) menyatakan bahawa pengukuran paling kerap digunakan adalah pendekatan yang mengukur sifat sama ada terhadap produk atau prestasi pekerja itu sendiri. Pendekatan ini mementingkan aspek sikap yang bersifat memberi maklum balas “action oriented information” kepada pekerja dan merupakan format atau kaedah penilaian yang terbaik bagi

perspektif penilaian yang bersifat pembangunan (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Manakala penilaian menggunakan “output” atau hasil kini mendapat tempat di organisasi kerana tumpuan diberi adalah aspek prestasi pekerja dapat diukur dengan baik dan objektif.

Ahmad dan Shamsuddin (2011) mengkategorikan format penilaian dalam dua dimensi iaitu “global versus dimensional” dan tingkalaku “behavior versus trait”. Antara dimensi-dimensi itu adalah aspek komunikasi, aspek kecacatan sifar dan lain-lain manakala semua aspek yang terlibat adalah berdasarkan tugas-tugas utama “core business” yang dijalankan oleh pekerja. Penilaian prestasi yang menyeluruh amat berguna untuk mengukur atau menilai pekerja yang sebenar dan layak mendapat ganjaran dan perkara lain yang berkaitan. Format atau kaedah menyeluruh berkehendakkan PP membuat penilaian keseluruhan dengan mengabungkan semua dimensi-dimensi prestasi kepada satu bentuk penilaian yang bersifat menyeluruh. Dalam konteks ini, maklumat mental yang abstrak digabungkan dengan keputusan prestasi yang disokong dengan bukti-bukti yang jelas.

Setiap atribut penilaian prestasi ini saling berkait rapat dengan format atau kaedah yang digunakan oleh PPP dan PPK dari segi sifat atau personaliti untuk menilai PYD. Dapat dirumuskan setiap kaedah atau format yang digunakan untuk menilai prestasi pekerja mempunyai kelebihan dan kelemahan yang tersendiri (Ahmad & Shamsuddin, 2011).

Kebanyakan PPP dan PPK dikenali pasti tidak mempunyai tahap kompetensi yang secukupnya bagi melaksanakan penilaian prestasi secara berkesan (Ahmad & Ismail, 2007). Dalam hal ini pelaksanaan format atau kaedah penilaian prestasi juga memerlukan pegawai yang berkebolehan, berintegriti dan mempunyai pengalaman serta kemahiran dalam bidang penilaian agar apa yang dilaksanakan lebih tepat dan objektif. Hal ini bertambah rumit jika pegawai penilai kurang kompetensi dalam melaksanakan penilaian prestasi kepada pekerja

bawahan. Sebaik manapun sistem yang ada jika pelaksana tidak mengaplikasikan ASPP dalam SPP maka sistem itu dianggap gagal. Malahan akan timbul isu atau masalah yang lebih rumit di dalam kalangan pekerja yang menyebabkan berlakunya konflik dan akhirnya menjejaskan kualiti produk di dalam pengurusan sumber manusia.

2.7 Masalah-Masalah Dalam Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi merupakan komponen paling kontroversi dalam fungsi pengurusan pembangunan sumber manusia. Oleh itu sejak akhir-akhir ini kajian mengenai penilaian prestasi mendapat perhatian yang tinggi dalam kalangan pelbagai pihak sama ada dari dalam atau luar organisasi terutama aspek keadilan (Yusof, 2009). Di antara pihak-pihak yang menunjukkan kepekaan terhadap aspek-aspek ini adalah pengurus, subordinat, kesatuan sekerja, kerajaan dan masyarakat. Tambahan pula penilaian prestasi ini sering kali menghadapi permasalahan terutamanya dari sumber manusia itu sendiri.

Walaubagaimanapun, pengurus perlu ingat bahawa penilaian prestasi merupakan salah satu daripada aktiviti pengurusan sumber manusia yang juga merupakan aspek paling kritikal dan paling banyak menimbulkan masalah dalam organisasi (Yusof, 2009). Menurut laporan yang dijalankan 80 peratus organisasi yang menggunakan SPP meluahkan ketidakpuasan hati mereka terhadap pengendaliannya (Fletcher & William, 1986). Ia bukan sahaja dinyatakan oleh pengurus yang mengendalikan penilaian tetapi juga oleh pekerja yang dinilai, di samping pengurus atasan yang terpaksa berhadapan dengan pelbagai masalah sebagai implikasi daripada pelaksanaan penilaian prestasi dalam organisasi (Yusof, 2009).

Sungguhpun begitu, perkara ini pernah didedahkan oleh Ivancevich (2001) apabila beliau menjelaskan penilaian prestasi ialah aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan paling banyak menimbulkan masalah di dalam organisasi. Hal ini kerana, penilaian

prestasi merupakan satu mekanisme yang digunakan oleh pengurus dalam menentukan dan menilai tahap pencapaian, kecekapan dan keberkesanan setiap subordinat di dalam organisasi. Maka sudah tentu pengukuran ini mempunyai capaian prestasi kerja dan perlu diambil kira dalam aspek kuantitatif dan kualitatifnya.

Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011) penilaian prestasi yang dijalankan terdedah kepada pelbagai jenis ketidaktepatan yang dikenali sebagai ralat penilaian. Ralat penilaian prestasi timbul apabila pegawai penilai menjalankan tugas mereka secara tidak objektif, tidak telus dan tidak sistematik. Sebaliknya mereka menjalankan tugas ini secara tidak profesional, bersikap berat sebelah dan mempunyai kepentingan. Oleh yang sedemikian masalah-masalah yang wujud ini menyebabkan penilaian prestasi yang tidak efektif dan menjejaskan prestasi pekerja seterusnya produktiviti dalam organisasi tersebut terjejas.

Ahmad dan Shamsuddin (2011) menyatakan terdapat 10 ralat yang sering kali timbul semasa penilaian dijalankan seperti, persamaan dengan saya, lenian positif, lenian negatif, kesan halo / horn, kesan semasa, sifat bias, stereotaip, kesan pertentangan, persepsi pertama kali dan kesan memusat. Justeru itu, ralat-ralat tersebut saling berkait rapat dalam aspek tingkah laku pegawai penilai semasa sistem penilaian prestasi dijalankan.

2.8 Perspektif Terhadap Penilaian Prestasi

Sistem penilaian prestasi masih lagi relevan dan signifikan di dalam semua organisasi pada masa kini, tiada siapa yang dapat menafikannya. Jika ada pihak yang mengatakan SPP adalah tidak relevan lagi sebenarnya pihak yang berkenaan kurang memahami kepentingan dan impak yang dihasilkan oleh aktiviti ini (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Banyak pandangan-pandangan dan pendapat daripada para pengkaji menyatakan bahawa SPP ini semakin hari

semakin pentingnya dalam organisasi tetapi perlu dilihat ciri-ciri semasa yang berlaku agar penilaian prestasi ini juga dapat berjalan seiringan.

Abad ke-21 bermula pada tahun 2000 dan sudah mengambil tempat untuk satu tempoh masa yang panjang. Banyak peristiwa penting telah berlaku dalam tamadun manusia dan juga organisasi. Peristiwa ini memberi implikasi kepada pekerja sama ada secara langsung atau tidak langsung (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Zaman ini merupakan dunia tanpa sempadan, ini bermaksud segala maklumat dan perkara yang berkaitan dengan dunia pada hari ini terlalu mudah untuk didapati. Hanya dengan melayari internet, manusia mendapat maklumat yang diperlukan dalam sekelip mata. Hal ini secara tidak langsung berkait rapat dengan sistem penilaian prestasi pada masa kini yang berjalan seiring dengan kemajuan teknologi pada masa kini.

Malahan bukan teknologi sahaja yang berkembang pesat, individu atau pekerja juga harus bersaing dalam setiap perkara untuk meneruskan kehidupan. Individu pada masa kini memerlukan kecerdasan emosi dan spiritual yang mantap. Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011) penguasaan kecerdasan emosi, spiritual dan fizikal akan menjadikan mereka pekerja yang cemerlang dan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Selain itu, pekerja juga digalakkan mempunyai kepintaran yang pelbagai yang sangat berguna bagi menguruskan diri dan mempengaruhi cara mereka berkelakuan dan melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya cabaran-cabaran ini tidak mustahil bahawa SPP yang sistematik tidak dapat dijalankan dengan tahap yang baik dan dapat memuaskan pekerja.

2.9 Atribut Sistem Penilaian Prestasi

Bahagian ini membincangkan dengan lebih terperinci mengenai enam (6) ASPP yang diberi penekanan dalam kajian. Perbincangan secara terperinci dinyatakan berdasarkan kajian-

kajian literatur selaras dengan atribut yang telah dikenalpasti secara teoritikal, empirikal dan praktikal.

2.9.1 Keadilan Sistem

Dapatan kajian mendapati bahawa sistem penilaian prestasi yang adil dapat memberi kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008). Veloo dan Zolkepli (2011) juga menegaskan bahawa keadilan sistem dapat memberi kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008). Menurut Brown (2005), pekerja bersetuju bahawa penilaian prestasi yang dibuat secara adil dan tidak berat sebelah memberi kepuasan dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti kerja di organisasi. Cook dan Crossman (2004) menyatakan bahawa jika seseorang individu mendapati penilaian prestasi yang dibuat adalah adil dan menepati jangkaan, pengaruh yang positif dapat meningkatkan hasil kerja pekerja.

Dalam kajian Veloo dan Zolkepli (2011) yang bertajuk atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru yang dijalankan di Perlis Malaysia mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) dan Brown (2005) yang menyatakan keadilan sistem penilaian prestasi yang adil dapat memberi kepuasan kepada pekerja. Keadilan sistem adalah cara pelaksanaan penilaian prestasi pekerja yang adil, telus dan saksama (Veloo & Zolkepli, 2011).

Selain itu, dapatan kajian telah membuktikan bahawa pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan tindakan yang positif walaupun berhadapan dengan masa yang sukar (Cobb, Wooten & Folger, 1995). Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Grenberg dan Barling (1999) mendapati persepsi terhadap persekitaran yang tidak adil akan menyebabkan tindakan yang agresif terhadap penilai. Menurut Yusof dan Ali (2000) kesan

negatif terhadap ketidakadilan dalam penilaian prestasi memberi impikasi sosial dalam pelaksanaan penilaian prestasi dan boleh menyebabkan pembangunan organisasi terjejas secara keseluruhan seterusnya memberi impak negatif kepada sumber manusia itu sendiri.

Ahmad dan Shamsuddin (2011) menjelaskan bahawa penilaian prestasi yang sering kali dijalankan setiap tahun sangat terdedah kepada perbagai jenis ketidaktepatan dan bias yang dikenali sebagai ralat penilaian. Antara faktor penyebab berlakunya ralat penilaian adalah pengetahuan yang dimiliki oleh PP kurang, kemahiran yang terhad, PP tidak mempunyai pengalaman menilai, sikap PP yang negatif dan PP tidak mempunyai kompetensi (*Ibid*). Perkara ini mendorong kepada kecenderungan pelaksanaan penilaian prestasi itu akan berlakunya ketidakadilan dan ketidaktelusan di dalam menilai pekerja. Sungguhpun begitu, menurut Veloo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa pelaksanaan SPP yang adil merujuk kepada penilaian yang telus dan saksama. Maka dengan itu, ralat-ralat seperti yang diterangkan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) mendorong kepada berlakunya masalah dalam penilaian terutamanya faktor PP yang bersikap negatif seperti sambil lewa, kurang fokus, bertanggung kerja, bongkak, sombong dan beberapa ciri lain sikap negatif. Kenyataan ini turut disokong oleh Manap (1996) juga menjelaskan bahawa salah satu kelemahan ketara dari sudut kumpulan pelaksana ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi yang ada dan diperlukan oleh pegawai penilai prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan baik.

Menurut Yusof (2009) untuk menilai prestasi subordinat dalam persekitaran yang penuh dengan kepelbagaian, dinamik dan kompleks. Hal ini, boleh mendedahkan pengurus kepada ketidakpastian terhadap tindakan dan keputusan yang telah diambil terutama yang melibatkan ganjaran dan masa depan subordinat dalam organisasi. Seseengah pegawai

penilai dan pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian prestasi menghadapi masalah untuk menilai prestasi PYD kerana faktor-faktor kurangnya kemahiran dan tidak mempraktikkan enam (6) atribut ini di dalam penilaian sebagai kriteria penting dalam pelaksanaan penilaian prestasi pekerja.

Dapatan kajian Juara dan Johannes (2018) menyatakan sikap profesional dan integriti adalah aspek yang penting semasa menjalankan tugas yang telah diamanahkan. Dalam hal ini, PP perlu menjalankan sistem penilaian prestasi kepada PYD dengan jujur dan profesional. Di samping itu juga, sikap profesional dan integriti perlu diamalkan dikalangan PPP, PPK dan PYD semasa menjalankan sistem penilaian prestasi dalam organisasi. Dapatan kajian turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menyatakan salah satu keperluan penjawat awam untuk berada di peringkat terbaik dalam penghasilan kerja adalah mempunyai sikap profesional dan berintegriti. Dapatan ini, nampaknya selari dengan kenyataan Azizi Ahmad dalam utusan online iaitu sebagai seorang pegawai penilai seharusnya jujur, telus dan berintegriti melaksanakan tugas yang diamanahkan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Dapatan kajian yang serupa telah dinyatakan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed (2010). Mereka mengenalpasti pemimpin yang mempunyai nilai integriti tinggi lebih menyumbang kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti menyeluruh.

Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) juga menegaskan bahawa PP dan PYD perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi

kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan. Kerana dalam hal ini pekerja akan merasa lebih adil jika perbincangan diadakan semasa SPP dikendalikan dalam organisasi.

Sementara itu menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) konsep kebolegunaan sistem berasal daripada perkataan mesra pengguna “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antara muka “interface” yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antara muka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengalakkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Hal ini sekaligus membolehkan SPP tidak dieksploitasikan oleh mana-mana pihak yang menjalankan penilaian pekerja dalam organisasi, selanjutnya perkara ini memberi keadilan kepada pekerja yang dinilai dalam organisasi.

Folger dan Kanovsky (1989) menegaskan bahawa pegawai penilai perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokkan dan tidak diterima oleh

pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Di samping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Kajian Abas (2005) menegaskan bahawa pengurus atasan perlu melibatkan pegawai dalam program dan aktiviti di peringkat jabatan dengan membenarkan pegawai mengikuti sama dalam proses rundingan mesyuarat di peringkat nasional dan antarabangsa dan memberi tunjuk ajar serta memberi “empowerment” dalam membuat keputusan. Hal ini kerana, sebahagian besar pegawai memerlukan bimbingan dan tunjuk ajar dalam usaha membangunkan prestasi kerja dan merealisasikan potensi kepimpinan mereka. Kajian ini selari dapatan kajian oleh Mohamad, Salleh, Hashim (2009) menyatakan pengurus atasan perlu memberi pekerja kuasa “empowerment” dan kelenturan “flexibility” yang sewajarnya. Dapatan ini turut disokong oleh Abdullah (2004) yang menganggap pelaksanaan “empowerment” sebagai elemen terpenting dalam kepimpinan sekolah berkesan. Selain itu, Bartram dan Casimir (2006) menegaskan pemberian kuasa “empowerment” kepada pekerja dianggap sebagai perkara penting untuk keberkesanan organisasi. Kajian ini juga nampaknya disokong oleh Patrick dan Spence Laschinger (2006) menyatakakan pemberian “empowerment” kepada pekerja di dalam organisasi haruslah menjadi keutamaan untuk memastikan persekitaran dan kualiti kerja dibentuk dengan baik. Selain itu ditegaskan bahawa “empowerment” kepada pekerja adalah antara satu kaedah bagi mengelakkan ketidakpuasan hati dikalangan pekerja (Laschinger, Finegan, Shamain & Wilk, 2004).

Justeru itu, keadilan sistem haruslah dititikberatkan oleh kumpulan pelaksana pegawai penilai. Hal ini, kerana menurut Cook dan Crossman (2004) jika seseorang individu mendapati penilaian prestasi yang dibuat adalah adil dan menepati jangkaan, pengaruh yang positif dapat meningkatkan hasil pekerja. Jelas bahawa sistem penilaian prestasi yang adil dan saksama mampu memberikan kepuasan kepada pekerja dan meningkatkan motivasi pekerja seperti yang dinyatakan oleh teori Herzberg (1966). Hal ini bukan sahaja dapat meningkatkan motivasi para pekerja yang dinilai tetapi meningkatkan kesetiaan pekerja kepada organisasi seterusnya mewujudkan suasana persekitaran yang harmonis dan disukai oleh semua lapisan pekerja.

2.9.2 Kejelasan Sistem

Dapatan kajian mendapati bahawa, jika sistem penilaian tidak jelas, konflik akan berlaku dan seterusnya merendahkan kepuasan pekerja dari aspek pemantauan terhadap kerja (Koustelios, Theodorakis & Goulmaris, 2004). Türk dan Roolah (2006), menegaskan bahawa beberapa universiti di Estonia menggunakan sistem penilaian yang berlainan. Walaupun pandangan staf terhadap penilaian prestasi adalah positif, namun sistem yang digunakan masih dalam proses pembinaan dan gagal merangkumi seluruh organisasi. Dengan ini, fakulti yang berbeza di universiti dan menggunakan pendekatan penilaian prestasi yang berbeza menyebabkan pekerja keliru dengan SPP yang dijalankan (Veloo & Zolkepli, 2011). Di sini, dapat dilihat bahawa sistem penilaian prestasi yang tidak jelas boleh mengelirukan staf. Oleh yang demikian, kejelasan sistem penilaian amat penting bagi peningkatan kepuasan kerja seseorang (Veloo & Zolkepli, 2011). Hal ini kerana, Kelly et al. (2008) menyatakan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja.

Menurut Kelly et al. (2008) kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja. Dalam erti kata yang lain, sistem penilaian prestasi yang berkesan dapat memberikan kepuasan kepada pekerja dalam organisasi. Herzberg (1966) memperkenalkan teori dua faktor dan membuat perbezaan antara faktor “hygiene” dan faktor ‘motivator’. Dalam teori ini menganggap faktor “hygiene” sebagai halangan kepada pekerja dari berpuas hati dan bermotivasi. Contoh faktor “hygiene” adalah seperti gaji, keadaan pekerjaan, penyeliaan, polisi dan hubungan peribadi. Siagian (2001) juga menegaskan bahawa salah satu kriteria yang dipakai dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terdiri dari faktor kejelasan sistem, yang berkaitan dengan kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai dan kriteria yang dinilai. Maka dengan itu, sistem yang jelas dapat memberi kepuasan kepada pekerja. Selain itu, perkara ini berkait rapat dengan keberkesanan SPP dan bagaimana aplikasi atribut tersebut diamalkan di dalam organisasi.

Dapatan kajian Kelly et al. (2008) menegaskan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Hal ini, memberi kesan negatif kepada organisasi jika PP dan PYD tidak memahami pelaksanaan sistem penilaian prestasi antaranya yang disebutkan oleh teori (Herzberg, 1966) bahawa pekerja merasa tidak puas hati dan menyebabkan penilaian prestasi terjejas dan produktiviti dalam organisasi menurun. Kajian ini turut disokong oleh Koustelios et al. (2004) bahawa sistem yang tidak jelas mewujudkan konflik dan menyebabkan pekerja merasakan tidak adil dan tidak puas hati. Hal ini kerana, didapati bahawa PP tidak menghadapi masalah untuk memahami cara pelaksanaan SPP yang baik kepada pekerja dalam organisasi.

Kejelasan sistem merujuk kepada kefahaman pekerja tentang sistem penilaian prestasi dan tidak keliru dengan penilaian prestasi yang dibuat (Veloo & Zolkepli, 2011). Teori ini jelas menunjukkan bahawa sistem yang jelas perlu diambil kira oleh pihak pengurusan dalam sesebuah organisasi dan memastikan bukan pegawai penilai sahaja yang memahaminya tetapi pegawai yang dinilai juga. Koustelios et al. (2004) menegaskan bahawa konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi dapat merendahkan kepuasan para pekerja jika sistem penilaian prestasi tidak jelas. Maka dengan itu, pihak pengurusan harus memastikan bahawa semua pekerja di dalam organisasinya perlu faham secara mendalam sistem penilaian prestasi yang dijalankan bukan hanya kepada penilai sahaja tetapi secara keseluruhannya.

2.9.3 Kawalan Kriteria Penilaian

Kajian yang dijalankan oleh Veloo dan Zolkepli (2011) mendapati bahawa kawalan kriteria penilaian dalam sistem penilaian prestasi sangat penting bagi memuaskan hati semua pihak dalam organisasi. Koustelios et al. (2004) menyatakan bahawa kriteria penilaian merupakan salah satu kerangka bagi sesuatu pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Kelly et al. (2008), kriteria penilaian yang jelas dan terkawal dapat memberi dorongan. Abdull Sukor (2003) dalam kajiannya telah menggunakan prestasi kerja dari segi penilaian pentadbir dalam kalangan guru bahasa Melayu. Beliau mendapati pengalaman mengajar berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana antara motivasi dan keupayaan mengajar dengan prestasi kerja mengikut penilaian pentadbir. Kajian Sukarmin (2010) menyatakan bahawa guru yang berpengalaman lebih mengetahui tentang kawalan kriteria penilaian prestasi kerja berbanding dengan guru yang baru memasuki bidang kerjaya. Veloo dan Zolkepli (2011) menegaskan bahawa di Singapura, kepimpinan adalah dari atas ke bawah di mana pekerja tidak mempunyai peluang untuk menyumbangkan sebarang pendapat dalam

sistem penilaian prestasi dan keadaan ini juga berlaku di Malaysia.

Ahmad dan Ismail (2007) mendapati bahawa PP mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan SPP dalam organisasi. Kajian ini turut disokong oleh Swan dan Margulies (1991) yang menegaskan bahawa PP mestilah individu yang terlatih di dalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman PP serta kemahiran kerja yang tinggi dalam melaksanakan SPP adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya SPP yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993; Fried & Tiegies, 1995).

Kajian Veloo dan Zolkepli (2011) mendapati bahawa terdapat kaitan kawalan kriteria dan kompetensi penilai (pengetahuan, kemahiran dan keupayaan) dalam menilai pekerja dengan baik. Ahmad dan Ismail (2007) juga menegaskan bahawa pegawai penilai mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan sistem penilaian prestasi dalam organisasi. Swan dan Margulies (1991) juga menegaskan perkara yang sama iaitu PP mestilah individu yang terlatih di dalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman pegawai penilai serta kemahiran kerja yang tinggi dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya sistem penilaian prestasi yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993; Fried & Tiegies, 1995). Hal ini bukan sahaja membantu para pekerja dari segi kepuasan kerja malahan memberi motivasi kerja yang tinggi dan seterusnya mendatangkan impak positif kepada organisasi itu sendiri.

Dapatan kajian Abdul Manap (1996) menyatakan salah satu kelemahan yang ketara dari sudut kumpulan pelaksana ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi yang ada dan diperlukan oleh PP prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan

baik. Dapatan kajian di sokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PP prestasi menjalankan tugas mereka tanpa memiliki tahap kompetensi (kemahiran, pengetahuan, pengalaman dan kepakaran) yang tinggi. Walaubagaimanapun, dapatan kajian lepas juga mencadangkan bahawa perlunya memiliki kompetensi dan keupayaan yang sukar ditiru dalam kalangan pekerja di dalam organisasi termasuklah dalam pengurusan sumber manusia (Barney 1991; Becker & Huselid 1998; Boselie et al., 2000). Oleh sebab itu, pengkaji dalam bidang sumber manusia telah memperkenalkan teori pengurusan sumber manusia (PSM) yang menekankan pengurusan secara berkesan menerusi pembangunan kompetensi pekerja dalam SPP (Becker & Huselid 1998; Boselie et al., 2000). Dapatan kajian ini turut di sokong oleh kenyataan berita harian yang dinyatakan oleh Noor Mohamad Shakil Hameed, Timbalan Pendaftar Fakulti Kejuruteraan Universiti Putra Malaysia yang menegaskan bahawa semua penjawat awam perlu secara berterusan meningkatkan kompetensi (pengetahuan, kecekapan kemahiran) yang ada untuk diasah dan diperkasakan (Berita Harian, 22 Mac 2019). Justeru itu, kompetensi sangat penting bagi pekerja terutamanya mereka yang menjadi PP prestasi pekerja dalam organisasi.

2.9.4 Penyertaan Pekerja Dalam Sistem Penilaian Prestasi

Kajian Veloo & Zolkepli (2011) mendapati bahawa semasa melakukan penilaian, penilai perlu berbincang bersama-sama orang yang dinilai bagi mendapatkan maklumat. Selain itu, temu duga yang berlangsung seharusnya pada masa yang sesuai dan bukan ketika orang yang dinilai baru kembali daripada bercuti sakit atau ketika waktu sibuk (Veloo & Zolkepli, 2011). Orang yang dinilai perlu diberi notis awal mengenai temu duga supaya dapat menyediakan perkara-perkara seperti deskripsi kerja atau perancangan projek yang telah atau ingin dilakukan. Wilson dan Western (2000) menyatakan tujuan perbincangan adalah bagi

mendapatkan maklumat tentang latihan dan kursus yang diperlukan oleh orang yang dinilai. Selain itu, Türk dan Roolaht (2006) menegaskan bahawa pemberian maklum balas dapat meningkatkan motivasi pekerja dan dapat membantu untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi.

Yusof (2013) menegaskan dalam kajiannya yang bertajuk penilaian prestasi maklum balas 360 darjah dari perspektif Islam menegaskan banyak hak-hak manusia yang perlu di ambil serius antaranya adalah kebebasan bersuara. Barween (2002) menyatakan bahawa hak-hak manusia perlu dijaga seperti kebebasan bersuara bagi mendapatkan keadilan bagi individu itu dengan sewajarnya. Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) juga menyatakan bahawa peluang mengutarakan pendapat dalam perbincangan sama ada sebelum, semasa dan selepas itu perlu konsisten bagi menjamin kepuasan pekerja dalam organisasi.

Kelly et al. (2008) menegaskan bahawa penyertaan pekerja dalam sistem penilaian prestasi tidak menjamin kepuasan pekerja jika pekerja tidak diberi peluang untuk mengutarakan pandangan mereka. Menurut Veloo dan Zolkepli (2011) satu tinjauan yang dijalankan di Singapura yang mengamalkan kepemimpinan dari atas ke bawah iaitu pekerja-pekerja tidak mempunyai peluang untuk menyumbangkan sebarang pendapat mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan. Hal ini, turut berlaku di Malaysia. Ini bermaksud, penyertaan pekerja dalam penilaian prestasi adalah pekerja yang dinilai mempunyai peluang untuk bersuara dan menyuarakan pendapatnya mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan (Veloo & Zolkepli, 2011). Hal ini kerana, ia dapat membantu meningkatkan kepuasan pekerja, motivasi pekerja dan kesetiaan pekerja terhadap organisasi.

Menurut Velo dan Zolkepli (2011) perbincangan yang diadakan seharusnya diberi notis awal kepada pekerja bagi tujuan PYD menyediakan keperluan dokuman yang berkaitan seperti

deskripsi tugas dan perancangan projek yang ingin dilakukan. Dalam hal ini juga perlu di pertimbangkan jadual yang sesuai dan bukannya PYD tersebut baru kembali dari bercuti, ketika waktu sibuk dan sebagainya. Shaari et al. (2008) mencadangkan antara medium yang boleh digunakan bagi menyampaikan makluman kepada pekerja adalah melalui hebahan dalaman seperti email, memo yang perlu ditampal di setiap sudut untuk makluman pekerja yang lain.

2.9.5 Pengendalian Sistem

Kajian Wilson dan Western (2000) mendapati bahawa perbincangan sangat penting bagi mendapatkan maklumat tentang latihan dan kursus yang diperlukan oleh orang yang dinilai. Perbincangan mengenai SPP dengan pekerja seperti memberi maklum balas tentang penilaian prestasi yang diperoleh oleh individu yang dinilai dengan penilai perlu dilaksanakan (Veloo & Zolkepli, 2011). Maklum balas tentang penilaian prestasi yang diperoleh dapat memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006). Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) juga menegaskan bahawa pegawai penilai dan pegawai yang dinilai perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan sasaran kerja tahunan (SKT). Ahmad dan Ismail (2007) menegaskan bahawa pegawai penilai pertama perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

Kajian Türk dan Roolaht (2006) mendapati bahawa pemberian maklum balas tentang pembangunan pekerja, meningkatkan motivasi dan dapat membantu untuk mencapai

matlamat sesebuah organisasi. Dengan ini, maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Kajian yang dijalankan oleh Phang (2005) pula mendapati majoriti 94 peratus pekerja tidak berpuas hati kerana penilai tidak melakukan perbincangan dan maklum balas berkaitan prestasi yang dijalankan. Menurut Velo dan Zolkepli (2001) maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan para pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif bagi membantu sesebuah organisasi. Wilson dan Western (2000) menyatakan antara tujuan maklum balas adalah menentukan jenis latihan dan kursus yang diperlukan oleh pekerja. Antara sebab maklum balas dibincang adalah memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006). Selain itu, Rynes, Gerhart dan Parks (2005) menegaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejourus penilaian prestasi dijalankan. Kasran (1999) menegaskan dalam pemberian maklum balas kepada pekerja PP perlu bijak dengan menggunakan kata-kata pujian dan elemen-elemen yang boleh diterima dalam perbincangan prestasi pekerja bagi penambahbaikan prestasi pekerja. Tambahan itu, maklum balas penambahbaikan sistem penilaian prestasi itu harus diberikan kepada pekerja bagi mengukur tahap pencapaian pekerja dalam tempoh satu masa yang telah ditetapkan (Dessler, 2003). Garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) juga menegaskan bahawa PPP perlu berbincang dan mendapatkan maklum balas daripada PYD bagi meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Jika perkara ini tidak dipandang serius maka, antara kesan daripada kegagalan memberikan maklum balas yang berkesan kepada pekerja adalah konflik di dalam organisasi (Robbins, 1996; Aizzat et al., 2006; Ariffin 2007).

Dapatan kajian Velo dan Zolkepli (2001) mendapati bahawa maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan para pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Wilson dan Western (2000) menyatakan antara tujuan maklum balas adalah menentukan jenis latihan dan kursus yang diperlukan oleh pekerja. Antara sebab maklum balas dibincang adalah memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006). Türk dan Roolah (2006) menegaskan maklum balas yang dibincangkan mengenai SPP saling berkait rapat dengan pembangunan pekerja, meningkatkan motivasi seterusnya membantu mencapai matlamat organisasi. Selain itu, Rynes, Gerhart dan Parks (2005) menegaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejourus penilaian prestasi dijalankan. Kasran (1999) menegaskan dalam pemberian maklum balas kepada pekerja PP perlu bijak dengan menggunakan kata-kata pujian dan elemen-elemen yang boleh diterima dalam perbincangan prestasi pekerja bagi penambahbaikan prestasi pekerja. Tambahan itu, maklum balas penambahbaikan SPP itu harus diberikan kepada pekerja bagi mengukur tahap pencapaian pekerja dalam tempoh satu masa tertentu (Dessler, 2003). Kajian ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang terkandung di dalam garis panduan menegaskan bahawa PPP perlu berbincang dan mendapatkan maklum balas daripada PYD bagi meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Jika perkara ini tidak dipandang serius maka, antara kesan daripada kegagalan memberikan maklum balas yang berkesan kepada pekerja adalah konflik di dalam organisasi (Robbins, 1996; Aizzat et al., 2006; Ariffin 2016).

2.9.6 Kredibiliti Penilai

Dalam kajian Veloo dan Zolkepli (2011) dapatan kajian mendapati bahawa kredibiliti penilai mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja pekerja. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) yang menyatakan kredibiliti penilai mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pekerja dengan penilaian prestasi yang dibuat oleh penilai. Kajian Kelly et al. (2008) juga mendapati pekerja mempunyai motivasi yang tinggi dan berpuas hati dengan kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan penilai.

Dapatan kajian mendapati bahawa hubungan yang baik diantara PP dan PYD memberikan kesan positif, kepuasan dan motivasi kepada pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Veloo dan Zolkepli (2011) menegaskan bahawa hubungan yang baik di antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai memberikan kesan positif. Hal ini, turut di sokong oleh Kelly et al. (2008) yang menegaskan pekerja akan lebih bermotivasi tinggi dan berpuas hati dengan persekitaran kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan pegawai penilai. Hal ini sedemikian kerana, terdapat hubungan positif yang signifikan mengenai kredibiliti penilai dengan kepuasan pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Aziz, Noh dan Amin (2016) yang menegaskan bahawa pemimpin ahli politik yang mempunyai hubungan yang baik dengan pengundi dianggap sebagai sumber yang lebih berkredibel.

Kajian Yukl (1994) juga mendapati bahawa kredibiliti penilai juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja terhadap penilaian prestasi yang dibuat oleh penilai. Hal ini, kerana pekerja mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap penilai (Yukl, 1994). Kajian Ahmad Sarji (1992) juga mendapati bahawa prestasi pekerja banyak bergantung kepada kebolehan dan dorongan seseorang pegawai penilai, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran.

Dengan ini, keadaan yang harmonis dan persekitaran di dalam sesebuah organisasi amatlah digalakkan terutama hubungan yang baik dikalangan para pekerja sama ada di peringkat atasan mahupun bawahan.

2.10 Perkaitan Atribut Sistem Penilaian Prestasi Dengan Kaedah Penilaian Prestasi

Perkaitan kaedah penilaian ini dengan ASPP adalah merujuk kepada cara dan sikap PP untuk melaksanakan proses penilaian prestasi pekerja. Dalam hal ini, ia merujuk bagaimana PP mengaplikasikan enam (6) atribut dalam SPP pekerja. Tidak dinafikan bahawa setiap organisasi perlu melaksanakan sistem penilaian tahunan. Secara tidak langsung PP akan bertanggungjawab ke atas penilaian yang berlandaskan atribut sistem penilaian prestasi yang disarankan. Sebagai contoh atribut yang pertama iaitu keadilan sistem. Dalam kajian Veloo dan Zolkepli (2011) keadilan sistem merujuk kepada pelaksanaan sistem penilaian prestasi yang adil, telus dan saksama. Oleh itu, PP perlu mengaplikasikan kaedah penilaian yang seharusnya.

Menurut Kelly, Ang, Chong, dan Hu (2008) penilaian prestasi yang adil dapat memberi kepuasan kepada pekerja. Apabila pekerja merasa puas mengenai penilaian prestasi dilakukan mereka akan lebih bermotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik untuk melakukan kerja yang seterusnya dengan lebih baik (Mumtaz, Norasiken & Norhayatee, 2002). Maka dengan itu atribut ini secara tidak langsung dapat dilihat perkaitannya adalah dari aspek sifat penilai itu sendiri sama ada adil atau sebaliknya. Selain itu, dapat dilihat juga bagaimana aplikasi daripada PP dan semua pihak yang terlibat dalam mengendalikan penilaian prestasi pekerja.

2.11 Kesimpulan

Bab 2 ini telah membincangkan dengan lebih terperinci tentang kajian lepas dan konsep-konsep serta teori-teori yang digunakan sebagai sokongan kepada kajian. Pengetahuan terhadap konsep, teori, sorotan kajian lepas adalah penting lantaran ianya dapat membantu pengkaji untuk memahami penyelidikan yang telah dijalankan dengan lebih baik dan jelas untuk tatapan umum. Tambahan pula, ianya dapat dijadikan sebagai bahan bukti dan perbandingan di antara penyelidikan pengkaji dengan penyelidikan kajian-kajian lepas. Kajian lepas ini juga akan dijadikan panduan kepada pengkaji untuk membuat kajian. Perbandingan ini membuatkan pengkaji merangka kajiannya dengan lebih baik dan keputusan yang diperolehi lebih kukuh dan memuaskan.

BAB 3

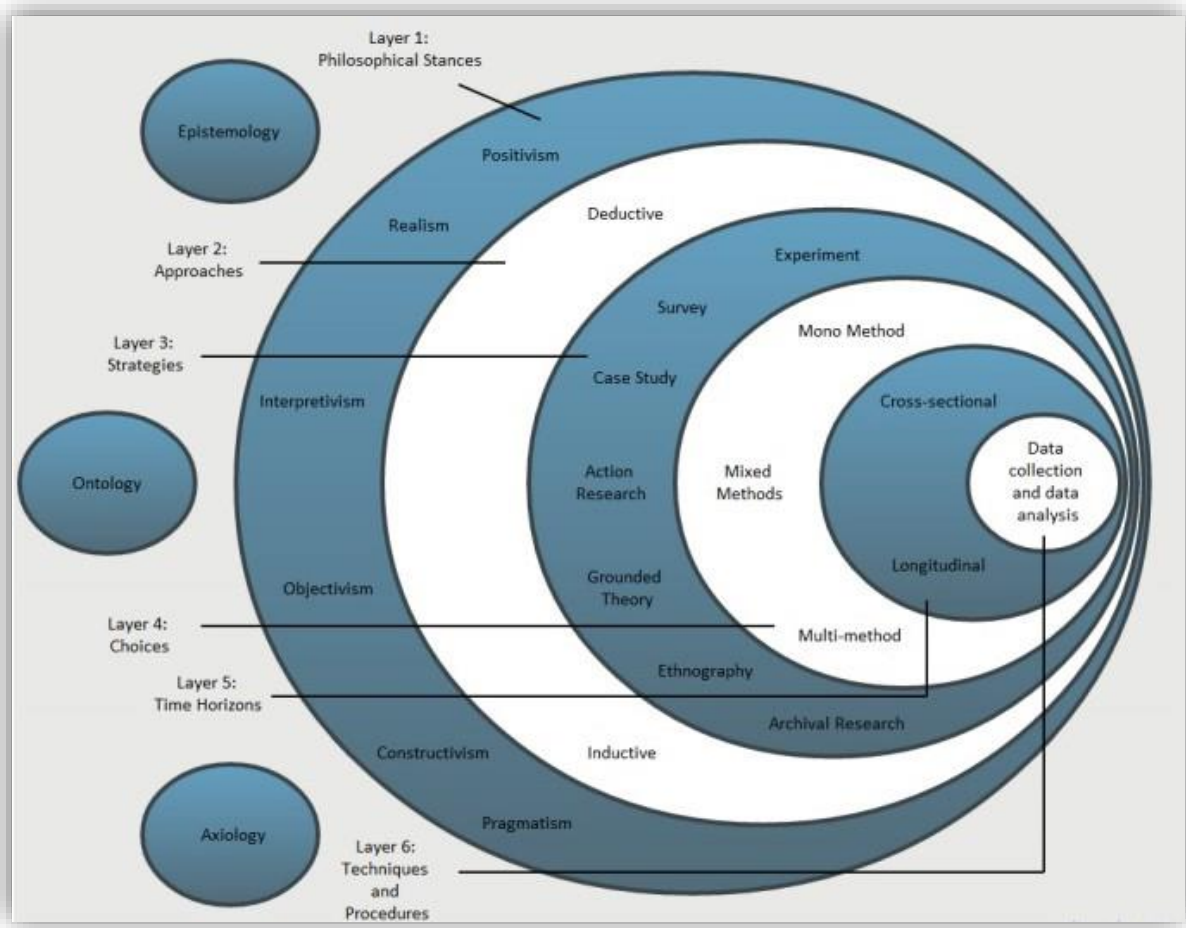
METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab 3 ini membincangkan tentang aspek metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Subtopik yang dibincangkan adalah rekabentuk kajian, temubual separa struktur, informan kajian, kaedah prosedur pengumpulan data, instrumentasi kajian, kajian rintis, kesahan dan kebolehpercayaan, etika penyelidikan, analisis data dan kesimpulan. Bab 3 ini penting kerana menjelaskan metodologi yang digunakan dengan lebih mendalam dalam kajian yang dijalankan.

3.2 Rekabentuk kajian

Rekabentuk kajian ialah pelan tindakan yang memperlihatkan secara terperinci bagaimana sesuatu kajian itu dijalankan (Sabitha, 2006). Selain itu, ia juga berfungsi sebagai panduan dalam membantu penyelidik dalam proses memungut, menganalisis dan membuat pentaftiran hasil daripada penyelidikan yang dijalankan. Rekabentuk penyelidikan juga menjadi model bagi membolehkan pengkaji membuat perspektif awal mengenai kajian yang dijalankan yang mana rekabentuk kajian yang digunakan dalam sesuatu kajian yang dijalankan merupakan satu komponen yang dapat menentukan hala tujuh sesuatu kajian itu dapat dijalankan dengan baik atau sebaliknya. Rekabentuk yang digunakan dalam kajian ini adalah yang dicadangkan oleh Saunders, Lewis dan Thornhill (2016) dan seperti pada rajah 3.1.



Rajah 3.1: “Research onion” (Saunders et al., 2016)

Saunders et al. (2016) telah memperkenalkan beberapa peringkat “research onion” iaitu enam (6) lapisan rekabentuk kajian yang dilalui oleh penyelidik. Setiap peringkat mempunyai maksud selaras dengan jenis, kaedah dan bentuk penyelidikan yang dijalankan oleh pengkaji. “Research onion” merupakan panduan dan rekabentuk kajian yang dilalui oleh penyelidik dalam kajian yang dijalankan. Justeru itu, berikut merupakan rekabentuk yang dilalui oleh pengkaji seperti yang diterangkan di bawah.

3.2.1 Falsafah Penyelidikan Interpretasi (Interpretivisme)

Falsafah penyelidikan merujuk kepada sistem kepercayaan dan anggapan tentang perkembangan pengetahuan (Saunders et al., 2016). Setiap peringkat dalam penyelidikan sebenarnya pengkaji membuat beberapa jenis tanggapan (Burrell & Morgan, 1979). Ini termasuk andaian mengenai pengetahuan manusia (andaian epistemologi), andaian mengenai realiti yang pengkaji hadapi dalam penyelidikan (andaian ontologi) dan sejauh mana cara penilaian pengkaji mempengaruhi proses penyelidikan (andaian axiologi). Setiap andaian ini tidak dapat dielakkan untuk membentuk bagaimana penyelidik memahami soalan penyelidikan yang dijalankan bagi kaedah penyelidikan yang digunakan dan cara penyelidik menafsirkan penemuan (Crotty, 1998).

Kajian ini menggunakan pendekatan “interpretivism” kerana kajian menerokai fenomena, pengalaman hidup dalam realiti sosial individu melalui temubual dan menghuraikan data yang diperoleh daripada kerja lapangan yang dilakukan dengan membangunkan konstruk-konstruk yang sesuai dan seterusnya membuat kesimpulan berpandukan persepsi mereka (Saunders et al., 2016). Menurut Saunders et al. (2016), “interpretivism” adalah pendekatan dalam epistemologi yang membolehkan pengkaji memahami perbezaan antara manusia sebagai pelaku sosial iaitu dengan erti kata lain, pengkaji sebagai pelaku sosial yang mempunyai pengalaman hidup tersendiri dan terlibat sama dalam kehidupan seharian dalam masyarakat untuk memberi makna terhadap fenomena sosial yang dikaji. Ini bermakna, pengalaman hidup dalam realiti sosial merupakan aspek penting pendekatan “interpretivism” dalam menganalisis dan memahami sesuatu fenomena sosial yang berlaku. Carson et al. (2001) pula mentakrifkan “interpretivism” sebagai pendekatan untuk

memperoleh ilmu menerusi konstruksi sosial dan interpretasi subjektif oleh pengkaji terhadap sesuatu fenomena sosial yang dikaji.

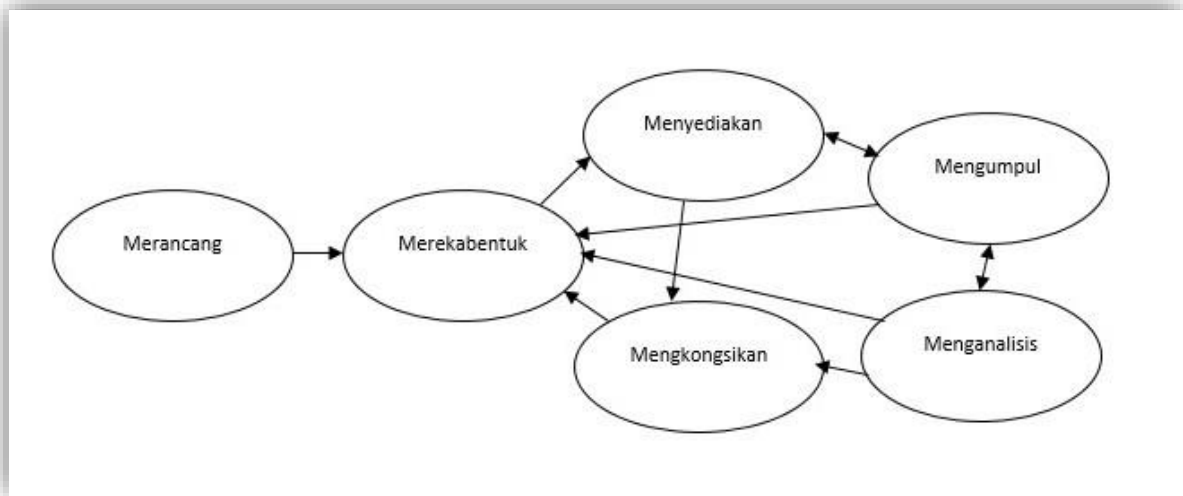
3.2.2 Pendekatan Penyelidikan Induktif (Inductive)

Zalaqhi dan Khazaei (2016) menjelaskan bahawa pendekatan induktif menekankan pada pemerhatian dan pengambilan kesimpulan melalui pemerhatian. Beliau juga menekan bahawa kebiasaannya bergerak dari khusus kepada umum iaitu bermula dengan pemerhatian khusus dan kesimpulan secara umum. Sabitha (2009) juga menjelaskan bahawa pendekatan teori induktif ialah satu proses yang memberikan penjelasan umum berdasarkan pemerhatian yang khusus. Dalam pendekatan induktif, pengkaji mencari satu kes dan memerhatikan fenomena yang berkaitan dengannya. Seterusnya pengkaji memerhatikan perkaitan serupa itu dalam beberapa kes yang lain. Akhirnya, pengkaji membentuk satu teori yang umum untuk menjelaskan perkaitan dalam semua kes yang diperhatikan (Sabitha, 2009). Dalam masa yang sama, penyelidikan kualitatif dikekalkan dalam paradigma falsafah yang berbeza dan berpusat pada pelbagai konsep realiti (Guba & Lincoln, 2000; Denzin & Lincoln, 2008). Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah pendekatan penyelidikan secara induktif. Hal ini kerana fokus khusus kajian adalah enam (6) ASPP yang diteliti secara khusus dan mendalam dan seterusnya membentuk generalisasi secara umum.

3.2.3 Strategi Kajian Kes (Case Study)

Strategi kajian ini menggunakan kajian kes. Hal ini kerana, pengkaji menyiasat fenomena kontemporari dalam konteks kehidupan sebenar yang mana fenomena dan konteks kurang jelas (Yin, 2003). Selain itu, hal ini juga kerana, pengkaji mengambil data di satu tempat sahaja. Rajah 3.2 merupakan proses yang perlu dilalui oleh pengkaji untuk mendapatkan

data yang lebih teratur dan tepat kerana melalui proses ini data di teliti dengan jelas bagi menjawab objektif kajian. Dalam pemprosesan data pengkaji telah melalui setiap peringkat yang telah di cadangkan oleh (Yin, 2014) seperti dalam rajah 3.2.



Rajah 3.2: Proses Kajian Kes (Yin, 2014)

Selain itu, Saunders et al. (2016) menerangkan bahawa penyelidikan kualitatif dikaitkan dengan pelbagai strategi. Beberapa strategi utama yang digunakan dalam penyelidikan kualitatif ialah penyelidikan tindakan, penyelidikan kes kajian, etnografi, teori terpusat dan penyelidikan naratif (Saunders et al., 2016). Beberapa strategi ini juga boleh digunakan dalam reka bentuk penyelidikan kuantitatif seperti strategi kajian kes, atau digunakan dalam reka bentuk penyelidikan kaedah campuran (Saunders et al., 2016).

3.2.4 Pilihan Kaedah Mono (Mono Method)

Kajian ini tergolong dalam kaedah mono kerana pengkaji menumpukan kajian paradigma penyelidikan tunggal iaitu kualitatif sepenuhnya. Saunders et al. (2016) menegaskan bahawa rekabentuk penyelidikan kualitatif boleh menggunakan teknik pengumpulan data tunggal, seperti wawancara separuh berstruktur dan prosedur analisis kualitatif yang sesuai. Ini dikenali sebagai kaedah kualitatif kaedah mono. Rekabentuk penyelidikan kualitatif juga

boleh menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data kualitatif dan prosedur analisis yang bersesuaian. Ini dikenali sebagai kajian kualitatif pelbagai kaedah. Sebagai contoh, pengkaji boleh mengambil data kualitatif menggunakan wawancara mendalam dan buku harian, menganalisis data ini menggunakan prosedur kualitatif (Saunders et al., 2016). Kualitatif digunakan dalam penyelidikan ini kerana data dapat diperolehi dengan lebih mendalam melalui temubual yang dijalankan.

3.2.5 Jangka Masa Keratan Rentas (Cross-Sectional)

Kajian ini tergolong dalam bentuk keratan rentas kerana pengkaji mengambil data hanya sekali sahaja sehingga selesai proses pemungutan data dalam masa yang ditentukan. Saunders et al. (2016) menyatakan bahawa kemungkinan penyelidikan boleh menjadi keratan rentas, yang melibatkan kajian fenomena pada jangka masa yang tertentu. Hal ini kerana, menurut Saunders et al. (2016) kebanyakan projek penyelidikan yang dijalankan untuk kursus akademik semestinya melalui masa yang sukar ditangani. Sungguh pun begitu, terdapat beberapa temubual yang tergendala atas sebab panggilan telefon dan panggilan mesyuarat yang segera. Namun bagi kes tersebut temubual telah dibuat pada keesokan harinya. Walaubagaimanapun, kajian ini tergolong dalam keratan rentas kerana pengambilan data hanya sekali sahaja.

3.2.6 Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik dan prosedur pengumpulan data dikategorikan kepada tiga (3) bahagian iaitu sebelum, semasa dan selepas data diambil. Sebelum pengkaji menghantar surat kebenaran kepada organisasi untuk mendapatkan data di organisasi tersebut dan pengkaji menyediakan alatan yang digunakan semasa temubual dijalankan nanti seperti pita rakaman, instrumentasi dan sebagainya. Semasa temubual dijalankan pengkaji fokus kepada data yang diperolehi

selaras dengan keperluan kajian dan menggunakan komunikasi serta kemahiran bertanya kepada informan. Manakala, selepas kajian pengkaji akan memproses data yang diperolehi dengan tepat dan baik.

Hammersley dan Atkinson (1995) menegaskan bahawa pendekatan penggunaan pen dan buku nota boleh memakan masa dan butiran ucapan yang halus dalam komunikasi bukan lisan tidak mudah disusun semula. Justeru itu, bagi kajian ini pengkaji mengutamakan penggunaan pita rakaman dengan kebenaran informan yang ditemubual. Menurut Yusoff (2001) bagi data yang mengandungi banyak maklumat terperinci seperti temubual, penggunaan alat elektronik seperti pita rakaman audio adalah sangat berguna semasa kerja lapangan kajian dijalankan. Hal ini jelas terbukti melalui beberapa kajian lepas bahawa merakam perbualan diantara informan semasa temubual dijalankan sangat digalakkan demi kepentingan kepada pengkaji semasa menganalisis data (Yusoff, 2001).

Sesi temubual yang dijalankan direkod oleh pengkaji untuk kegunaan proses menganalisis data. Semua data dan transkrip perbualan dianalisis oleh pengkaji dalam satu tempoh masa yang tertentu. Soalan temubual adalah bersifat terbuka dan bebas (open-ended question) serta berkaitan dengan keperluan kajian sahaja. Namun pengkaji juga tidak terlalu serius dalam menjalankan temubual dan adakalanya mewujudkan suasana yang baik seperti mencampurkan sedikit kata-kata yang membuatkan informan tidak merasa bosan sepanjang temubual dijalankan.

Selain itu, informan menandatangani surat kebenaran informan yang telah disediakan oleh pengkaji sebagai bukti persetujuan informan membenarkan proses temubual dirakam dengan menggunakan alat perakam suara. Data dan maklumat informan adalah sulit dan rahsia. Data tersebut hanya digunakan untuk tujuan akademik sahaja. Dalam hal ini seperti yang

dijelaskan oleh (Yusof, 2001) bagi data yang mengandungi banyak maklumat terperinci seperti temubual, penggunaan alat elektronik seperti pita rakaman audio adalah sangat berguna semasa kerja lapangan kajian dijalankan.

Kajian penyelidikan jenis kualitatif ini sesuai digunakan untuk melihat perspektif informan tentang aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam di Sarawak amnya Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS). Menurut Flick (2009) kajian kualitatif membolehkan pengkaji berkomunikasi terus melalui temubual dengan bidang kajian dan informan kajian serta memperoleh data dengan lebih jelas. Jenis penyelidikan kualitatif ini menggunakan kaedah tematik (analisis kandungan) dan pengkaji menemubual informan secara mendalam dengan menggunakan soalan bebas untuk individu yang terlibat.

3.3 Temubual Separa Struktur

Menurut Piaw (2006) format kaedah temubual separa struktur terletak di antara temubual berstruktur dan temubual tidak berstruktur yang mana pengkaji menyoal sebilangan soalan formal yang telah dibina sebelum sesi temubual dijalankan. Walaubagaimanapun, penemubual juga diberi kebebasan untuk menyoal dan menjelajah lebih mendalam tentang jawapan informan kepada satu soalan formal yang telah ditanya. Dalam hal ini, soalan-soalan pengkaji tidak terlalu formal dan tidak juga terlalu tidak formal ianya berada diantara temubual berstruktur dan temubual tidak berstruktur. Sungguhpun begitu, pengkaji masih boleh bebas bertanya soalan kepada informan terhadap kajian yang dijalankan dengan lebih mendalam untuk mendapatkan data yang lebih tepat.

Temubual merupakan satu kaedah mengumpul maklumat yang utama dalam kajian tinjauan (Piaw, 2006). Pengkaji telah menyenaraikan konteks dan isu yang perlu ditangani serta soalan yang perlu dijawab oleh informan. Walaubagaimana pun, sesi temubual separa

struktur, penemuduga menyediakan dengan pelbagai kemahiran dan kecekapan dari segi pengolahan arahan bagi topik yang dianggap penting. Pengkaji memberi peluang dan menggalakkan informan untuk memberi idea dan bercakap dengan lebih meluas mengenai isu-isu yang dibangkitkan. Jawapan yang terbuka mempunyai penekanan yang lebih kepada pengkaji untuk menghuraikan jawapan informan itu selari dengan kepentingan kajian. Justeru itu, data-data yang diperolehi dapat di analisis untuk tujuan dapatan kajian.

3.4 Analisis data kualitatif

Menurut Yusoff (2001) dalam proses menganalisis data tugas pengkaji adalah mengelompokkan persamaan dan perbezaan pengalaman yang dilihat dari sudut mata subjek. Ia tidak diasaskan kepada sebarang hipotesis yang khusus seperti mana yang dilakukan dalam penyelidikan yang berpendekatan deduktif mahupun mengadili sejauhmana bezanya pandangan subjek dengan diri penyelidik sebaliknya ia menggunakan kaedah induktif yang dikenali sebagai fenomenologi hermeneutik (Saljo, 1982).

Analisis data dilakukan bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan untuk kajian yang dijalankan. Pengkaji mendengar semula rakaman dari setiap informan mengenai aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam di Sarawak melalui rakaman yang direkod. Pandangan dan percakapan yang didengari semula oleh pengkaji dibandingkan kembali kepada soalan yang ditanyakan kepada informan semasa temubual separa struktur dijalankan untuk tujuan meneliti data dan maklumat penting sahaja.

3.4.1 Analisis data

Bagi mendapatkan maklumat yang lebih bermanfaat, data yang diperolehi melalui transkrip diubah kepada beberapa kategori dan tema utama (Denscome, 2007; Cresswell, 2009). Temubual yang telah dijalankan ditranskripsikan secara manual mengikut kategori bagi

menjawab soalan-soalan pengkaji. Hal ini kerana, penggunaan perisian seperti Nvivo dan Atlasti tidak digunakan dalam penyelidikan ini. Hal ini bertujuan, kerana data-data yang diperolehi dapat dialami sendiri oleh pengkaji. Teknik pengurangan data bertindih digunakan untuk mengelakkan data-data yang kurang penting ditapis dan hanya data penting sahaja yang diproses. Terdapat lima peringkat teknik pengurangan data yang telah diperkenalkan oleh (Denscome, 2007; Cresswell, 2009). Pertama, transkrip teks iaitu manual telah digunakan dengan cara mendengar semula rakaman perbualan informan. Kedua, koding iaitu, membaca setiap data dalam transkrip dan memberi tanda kepada pernyataan yang hampir serupa dan mempunyai kecenderungan untuk dijadikan sebagai tema dalam kajian. Ketiga, kenalpasti tema iaitu menentukan tema dengan cara kenalpasti kekerapan ulangan tema dalam pengkodan yang dibuat. Keempat, menjawab persoalan kajian iaitu tema diselaraskan dengan objektif dan persoalan kajian. Terakhir, menghuraikan setiap tema dengan sokongan kajian literatur dalam perbincangan. Berikut merupakan proses analisis data.

- Transkrip teks
- Koding
- Kenalpasti tema
- Menjawab soalan kajian
- Menghuraikan

3.4.2 Analisis kandungan

Pendekatan analisis kandungan seperti mana yang di cadangkan oleh (Miles & Huberman, 1994; Merriem, 1998) digunakan untuk menganalisis data temubual. Menurut Burn (1995) analisis kandungan merupakan kaedah analisis yang sering digunakan dalam kajian

kualitatif. Analisis kandungan digunakan untuk mengenalpasti tema, konsep dan makna. Dalam hal ini, analisa kandungan memerlukan sistem pengkodan yang berkaitan dengan matlamat sesuatu penyelidikan. Menurut Burn (1995) kategori pengkodan harus dibangunkan sebaik sahaja pengumpulan data pertama dilaksanakan. Pengkodan memudahkan seseorang penyelidik memahami maklumat yang diperolehi dan menjadi panduan kepadanya untuk menentukan apakah yang harus difokuskan kepada maklumat seterusnya.

Pengkodan telah dibuat dengan mengkategorikan setiap keberangkalian tema yang dikenalpasti kepada beberapa kategori untuk melihat kekerapan ulangan tema yang tinggi. Kemudian, memilih tema yang mempunyai bilangan ulangan tema dalam transkrip teks yang ada. Hal ini selaras dengan teknik yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (1994) yang menyatakan bahawa pengkodan bukanlah sesuatu data yang telah siap sedia dianalisis tetapi ianya terbit terus menerus sepanjang proses pengumpulan data. Oleh itu, pembentukan kategori pengkodan merupakan satu bentuk analisis yang berterusan, dalam erti kata yang lain setiap kategori haruslah diperhalusi sehingga kategori-kategori tertentu dapat menggambarkan keadaan yang berlaku di dalam kes yang dikaji. Hal ini penting kerana, ianya dapat menjanakan kategori yang melibatkan pelbagai tema. Kaedah ini penting kerana menurut Burn (1995) analisis kandungan dapat dilakukan kemudian iaitu selepas proses pengumpulan data.

Analisis kandungan adalah satu bentuk analisis terhadap bahan-bahan media cetak (seperti akhbar, majalah, journal, buku kitab, laporan bertulis, minit mesyuarat dan sebagainya) juga bahan-bahan elektronik (seperti filem, drama, rancangan radio, television, cakera padat dan iklan) (Rosmawati, 2011). Ia digunakan bagi mengkaji beberapa istilah, perkataan konsep,

tema, frasa atau ayat yang ada dalam media berkenaan. Analisis kandungan boleh digunakan dalam pelbagai bidang ilmu seperti politik, sosial, pengurusan, pendidikan dan pengajian Islam.

3.5 Informan Kajian

Creswell (2009) mengemukakan bahawa kriteria terbaik untuk menentukan penggunaan fenomenologi adalah apabila wujud masalah penyelidikan yang memerlukan pemahaman yang berkaitan dengan persoalan yang mendalam tentang pengalaman kumpulan manusia. Beliau juga mencadangkan bahawa individu yang terlibat hendaklah terdiri daripada tiga (3) hingga 15 orang ahli yang mana kumpulan individu tersebut dapat merungkakan pengalaman hidup mereka (Creswell, 2009). Di samping itu, beliau menegaskan bahawa semakin banyak informan terlibat semakin sukar bagi penyelidik untuk mencari asas dan makna umum yang dikaitkan dengan fenomena yang dikaji (Creswell, 2009). Cohen et al. (2000) turut menyokong bahawa penyelidikan secara fenomenologi mencadangkan bahawa kurang daripada 10 informan yang dikaji secara mendalam sudah cukup dan kukuh bagi penyelidikan secara fenomenologi. Manakala Barbour (2000), Furgarda dan Potts (2015) menegaskan informan boleh terdiri daripada satu (1) hingga dua (2) orang sahaja.

Bagi penyelidikan ini, seramai 13 informan berjaya ditemubual yang mana lokasi kajian dijalankan di universiti awam di Sarawak iaitu Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS). 13 informan ini terdiri daripada PPP seramai empat (4) orang, PPK sebanyak empat (4) orang dan PYD adalah lima (5) orang. Informan yang dipilih dalam kalangan PPP (timbalan dekan), PPK (dekan) dan PYD (Pensyarah). Setiap golongan informan ini terlibat secara langsung dalam sistem penilaian prestasi di universiti. Semua informan yang terlibat adalah bahagian akademik di universiti awam sahaja. Persampelan dibuat kepada informan

dikalangan dekan, timbalan dekan dan juga pensyarah iaitu mempunyai status sebagai pegawai penilai pertama, pegawai penilai kedua dan juga pegawai yang dinilai dalam konteks universiti awam.

3.6 Instrumentasi kajian

Temubual separa struktur telah digunakan dalam penyelidikan. Hal ini kerana, pengumpulan maklumat senang dilaksanakan dan mengelakkan perbualan di antara informan dan pengkaji tidak terlalu formal semasa temubual dilaksanakan. Menurut Yusoff (2001) dalam penyelidikan fenomenologi data boleh dikumpulkan melalui temubual berkumpulan, pemerhatian, lukisan dan jawapan bertulis dan dokumen sejarah, namun, kaedah yang paling sesuai untuk mendapatkan data ialah menemubual setiap individu secara mendalam (Marton, 1994). Dengan cara ini data yang diperolehi mengandungi refleksi subjek yang lebih banyak dan ekplisit. Rossum dan Schek (1984) mengakui bahawa interaksi sehalu dalam jawapan bertulis tidak berjaya untuk mengutip maklumat terperinci. Hal ini dijelaskan lagi oleh Marton (1994) seperti berikut: *“The more we can make things which are unthematized and implicit into object of reflection and hence thematized and explicit, the more fully do we explore awareness”* (hlm.2).

Temubual separa struktur adalah antara kaedah pengumpulan maklumat yang senang dijalankan. Hal ini kerana, maklumat senang diperolehi dari pelbagai sudut bagi setiap informan yang ditemubual. Setiap soalan-soalan yang dibina diteliti untuk memastikan informan memberikan pandangan yang tepat selaras dengan kehendak soalan. Proses temubual telah dirakam untuk memudahkan proses menganalisis data semula. Disamping itu, setiap maklumat yang penting dalam kertas instrumentasi digunakan dalam kajian.

Dalam masa yang sama, soalan terbuka telah digunakan iaitu soalan tidak terlalu formal untuk mengelakkan informan bosan. Sesi temubual yang terlalu lama di selang-selikan dengan berehat untuk mengelakkan informan letih dan tidak berminat dengan sesi temubual yang dilaksanakan. Sungguhpun begitu, Ahmad et al. (2014) menyatakan bahawa temubual separa struktur dapat menghasilkan keputusan yang tidak dijangkakan kerana ia dapat meningkatkan dapatan kajian, seterusnya temubual separa struktur mempunyai garis panduan secara menyeluruh dan soalan yang tidak berstruktur dapat menarik minat informan.

Bahasa yang mudah difahami dan mudah dijawab oleh informan digunakan dalam penyelidikan. Kebanyakan soalan yang telah ditanya berkisarkan kepada aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam di Sarawak. Selain itu, beberapa soalan yang berkait rapat dengan tajuk kajian. Dalam masa yang sama, informan di minta untuk menghuraikan pendapat berdasarkan jawapan yang telah diberikan. Soalan berkembang berdasarkan jawapan yang diberikan oleh informan. Seterusnya, maklumat yang diperolehi hasil daripada temubual disimpan dan diolah untuk dianalisis bagi tujuan penyelidikan yang dijalankan.

Soalan yang digubal hanyalah panduan dan soalan-soalan lain yang berkaitan dengan kajian dikemukakan kepada informan untuk mendapatkan data yang lebih banyak dan mendalam. Tempoh masa yang diambil bagi seorang informan ialah 40 minit hingga 1 jam 30 minit. Walaubagaimanapun, jika informan mempunyai banyak maklumat yang hendak dikongsikan maka, masa akan dilanjutkan lagi bagi mendapatkan data berkaitan kajian sahaja.

3.7 Kajian Rintis

Fraenkel dan Wallen (1996) menyatakan kajian rintis adalah cubaan kajian yang dibuat secara kecilan dengan tujuan mengenalpasti kelemahan intrumen kajian dan tatacara kajian. Kajian rintis telah dilaksanakan sebelum temubual sebenar telah dikendalikan. Hal ini kerana, membolehkan dapatan kajian yang lebih meyakinkan malahan satu metodologi yang berkesan untuk mendapatkan data yang kukuh dan sah. Dalam hal ini, kajian rintis telah dilaksanakan kepada tiga (3) orang pensyarah di univerisit awam. Pensyarah tersebut merupakan informan yang sukarela dan bekerjasama dalam pelaksanaan kajian.

Di samping itu juga, set soalan kajian yang dibina dibincangkan dengan informan untuk melihat kefahaman dan kejelasan soalan yang dirangka. Dalam masa yang sama, set soalan telah dibincangkan bersama penyelia utama dan penyelia bersama pengkaji bagi memastikan soalan yang dibina memenuhi objektif kajian. Hasil daripada kajian rintis soalan kajian telah dikurangkan daripada 19 soalan kepada 14 soalan kerana menurut cadangan penambahbaikan yang dikemukakan terdapat soalan yang mempunyai maksud yang sama. Setiap komen telah diambil tindakan untuk memantapkan dan memudahkan informan memahami dengan mudah soalan yang dikemukakan. Hal ini bertujuan, agar penyelidikan yang dilaksanakan dapat dijalankan dengan jayanya serta dapatan kajian dapat memenuhi objektif kajian.

3.8 Kesahan Dan Kebolepercayaan Data

Menurut Kerlinger dan Lee (2000) kesahan dan kebolepercayaan merupakan sesuatu instrumentasi yang sangat penting bagi memastikan dapatan kajian yang diperolehi boleh dipercayai dan tidak dipersoalkan. Kesahan “validity” dan kebolepercayaan “reliability” merupakan elemen yang amat penting dalam mempertahankan kekuatan intrumen daripada

terdedah kepada kecacatan (Ghazali, 2008). Dalam hal ini juga telah dinyatakan oleh Ghazali (2008) bahawa untuk menghasilkan suatu kajian yang berkualiti ia sangat berkait rapat dengan tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi mengenai dapatan kajian penyelidikan. Kirk dan Miller (1986) mendefinisikan kebelopercayaan kepada kemantapan jawapan yang sama setiap kali suatu pengukuran itu dilakukan. Manakala, Piaw (2006) mentakrifkan kebolehpercayaan sebagai keupayaan kajian memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi.

Bagi memantapkan kesahan dan kebolehpercayaan data dalam penyelidikan beberapa langkah telah diambil. Pertama adalah melalui kejujuran informan “trustworthiness” dalam memberikan maklumat melalui beberapa langkah seperti memohon kebenaran menjadi informan dan hanya informan sukarela sahaja yang ditemubual dan tiada paksaan yang dibuat (Guba & Lincoln, 1994). Dalam hal ini, kebanyakan informan memberikan kerjasama, kejujuran dan komitmen untuk mengongsikan pengalaman, data dan maklumat berkaitan dengan kajian yang dijalankan. Setiap permasalahan yang dihadapi semasa menjalankan temubual dapat diatasi melalui pemerhatian terhadap transkrip dan hanya mengambil data yang berkaitan sahaja. Sungguhpun begitu, terdapat seorang informan yang kurang jujur semasa memberikan maklumat berkaitan dengan kajian. Walaubagaimanapun, masalah diatasi dengan cara mengantikan informan tersebut kepada informan yang lebih sukarela.

Selain itu, penyelidik menghantar transkrip teks hasil daripada temubual yang dijalankan kepada informan untuk disemak semula sama ada sama seperti yang dijelaskan oleh informan tersebut atau sebaliknya. Setelah informan berpuas hati mengenai transkrip tersebut maka informan menandatangani bahagian ruang tandatangan dan memulangkan

semula transkrip tersebut kepada pengkaji. Hal ini bertujuan, untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan data untuk dapatan kajian.

Disamping itu juga, transkrip perbualan verbatim dilampirkan dalam bahagian lampiran (lampiran I) untuk mengukuhkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan data dalam penyelidikan. Dalam masa yang sama transkrip kajian rintis bagi informan satu (1) telah dilampirkan dalam bahagian lampiran untuk rujukan dan mengukuhkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan data dalam kajian. Dalam masa yang sama juga, pengalaman langsung daripada setiap informan mengukuhkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan data. Hal ini dapat dilihat melalui latar belakang informan iaitu PPP dan PPK terlibat secara langsung dalam tempoh yang lama dalam mengendalikan SPP di organisasi masing-masing.

3.9 Etika Penyelidikan

Piaw (2006) menegaskan bahawa isu penyelidikan ini sering kali ditimbulkan dan dibincangkan, hal ini kerana penyelidikan yang dilakukan biasanya menggunakan manusia yang mempunyai perasaan dan pengalaman tambahan pula hal ini menyentuh rahsia, emosi, hak, peribadi dan kebenaran subjek. Mungkin juga data-data yang diperolehi daripada informan merupakan maklumat rahsia atau sesuatu yang sulit yang mana tidak boleh diketahui oleh orang lain atau pihak-pihak tertentu serta apabila diumumkan boleh mendatangkan kesan negatif kepada pihak tertentu. Oleh sebab itu, dalam proses menemubual pengkaji menitik beratkan soal etika penyelidikan. Konsep yang digunakan oleh pengkaji adalah berdasarkan kerelaan dan menjaga, serta menghormati informan yang di temubual.

Beberapa etika penyelidikan yang ditegaskan oleh Piaw (2006) diaplikasikan dalam penyelidikan. Antaranya adalah penyertaan sukarela, penentuan diri, kecederaan fizikal

dan psikologi / mental, identiti pengkaji, rahsia peribadi, ketanpanamaan, perjanjian sulit, pembelotan dan hak cipta (Piaw, 2006). Penyelidikan ini menitik-beratkan soal etika agar informan merasa lebih selesa dan yakin untuk menjadi informan dalam kajian.

Pertama, surat dihantar ke setiap fakulti dan memohon kebenaran kepada informan untuk menjadi informan secara sukarela. Sungguhpun begitu, lebih ramai informan yang menolak daripada sukarela menjadi informan. Jika individu tersebut tidak rela, maka akan diganti iaitu mencari individu lain yang lebih rela berkongsi pengalaman mengenai kajian yang dijalankan. Hal ini penting kerana menurut Piaw (2006) penyertaan sukarela merujuk penyertaan secara bebas dalam kajian.

Kedua, memperkenalkan diri secara ringkas seperti nama, fakulti, peringkat pengajian dan hal-hal berkaitan kepada informan yang menjadi sukarela dalam kajian. Hal ini, selaras dengan kenyataan Piaw (2006) iaitu sebelum kajian dijalankan informan perlu diberi maklumat mengenai penyelidik seperti memperkenalkan identitinya kepada setiap informan secara jujur dan ikhlas. Dalam kajian ini, maklumat penyelidik didedahkan kepada informan secara jujur dan ikhlas kepada semua informan yang terlibat dalam kajian (Shank, 2006). Hal ini dinyatakan oleh Silverman (2006) bahawa aspek peribadi amat penting dalam etika penyelidikan. Walaubagaimanapun, informan mempunyai hak mutlak untuk rahsia peribadinya. Dalam hal ini, segala maklumat informan di rahsiahan yang mungkin diminati oleh orang ramai atau pihak yang tertentu (Piaw, 2006). Antara contoh rahsia peribadi informan adalah tempat tinggal, tempat bekerja dan jenis kenderaan (Silverman, 2006).

Ketiga, matlamat dan tujuan kajian dijelaskan kepada semua informan yang telah bersetuju menjadi informan secara sukarela dalam kajian. Hal ini selaras dengan kenyataan Piaw (2006) yang menegaskan bahawa penentuan diri adalah kesediaan untuk menerangkan

kepada informan mengenai matlamat atau tujuan kajian. Hal ini juga, untuk mengelakkan informan ragu-ragu dan sukar mengongsikan maklumat yang lebih jika tidak dimaklumkan mengenai tujuan dan matlamat kajian yang dijalankan. Disamping itu, usaha untuk memastikan keselamatan informan dijamin dan dilindungi daripada sebarang kesan negatif atau kecederaan mental dan fizikal setelah melalui proses kajian (Piaw, 2006).

Keempat, segala rahsia identiti informan seperti butiran peribadi dan suara yang dirakam dirahsiakan. Hal ini, selaras dengan kenyataan Cohen dan Manion (1997) menjelaskan ketanpanamaan bermaksud orang lain tidak dapat mengenali informan yang mana telah membekalkan maklumat kepada kajian. Hal ini disokong oleh Piaw (2006) yang mana menjelaskan bahawa segala maklumat yang dibekalkan oleh informan perlu dirahsiakan identiti pembekal maklumat. Selain itu, memastikan etika ketanpanamaan seperti suara dan imej informan tidak didedahkan kepada orang lain (Cohen & Manion, 2007). Dalam masa yang sama, merahsiakan surat pengakuan dan perjanjian sulit yang dibuat pada awal kajian. Hal ini, selaras dengan kenyataan Piaw (2006) yang menegaskan bahawa perjanjian sulit yang diberikan oleh informan haruslah dirahsiakan. Dalam hal ini perjanjian sulit dilakukan secara bertulis bagi menjamin keselamatan informan (Cohen & Manion, 1997). Segala maklumat sulit seperti nama, alamat, jawatan khusus dan juga maklumat peribadi informan dipadam sebelum didedahkan kepada umum (Cohen & Manion, 1994).

Kelima, segala maklumat yang diperolehi hasil daripada temubual yang dijalankan dirahsiakan dan dijaga oleh pengkaji seperti dalam perjanjian sulit yang ditandatangani oleh informan. Hal ini, selaras dengan kenyataan Piaw (2006) menjelaskan pembelotan adalah perkara yang berlaku apabila data yang dijanjikan sebagai sulit dikemukakan kepada orang ramai yang menyebabkan perasaan malu, kesulitan atau penderitaan kepada informan.

Kenyataan ini juga disokong oleh Silverman (2006) yang menjelaskan bahawa prinsip pembelotan harus ditekankan dalam penyelidikan dan tidak melakukan pembelotan terhadap informan yang mana maklumat yang dijanjikan oleh pengkaji tidak didedahkan kepada umum.

Terakhir, sentiasa berwaspada dan tidak menggunakan sewenang-wenangnya hasil dapatan kajian secara tidak tepat. Namun, menggunakan segala dapatan kajian untuk kebaikan kepada organisasi yang terlibat. Akta Hak Cipta 1987 yang menyatakan bahawa tiada sistem pendaftaran hak cipta dalam Malaysia, oleh itu perkara ini juga diberi penekanan dan dipatuhi. Dalam hal ini instrumen kajian yang sedia ada mempunyai hak ciptanya iaitu pengkaji menggunakan instrumen kajian yang dibina oleh pengkaji yang lain dan tidak menggunakannya dengan sewenang-wenangnya (Piaw, 2006).

3.10 Kesimpulan

Bab 3 telah membincangkan dengan lebih terperinci mengenai kaedah kualitatif dengan menggunakan temubual separa struktur. Fokus kajian adalah rekabentuk kajian, temubual separa struktur, informan kajian, kaedah dan prosedur pengumpulan data, instrumentasi kajian dan menganalisis data yang terbahagi kepada dua iaitu analisis kandungan dan analisis data untuk kajian ini. Bab yang seterusnya membincangkan dapatan kajian dan perbincangan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Bab 4 melaporkan dapatan kajian daripada analisis data berdasarkan objektif dan persoalan kajian. Aspek yang dibincangkan adalah ciri-ciri profil demografi, dapatan kajian yang dikaitkan dengan kajian literatur, perbezaan tema dapatan kajian bagi perspektif PPP, PPK dan PYD. Bab 4 ini penting kerana melaporkan dapatan kajian dan perbincangan kajian yang disokong dengan kajian literatur.

4.2 Profil Demografi Informan

Jadual 4.1 menerangkan tentang latar belakang PPP. Bagi informan PPP, empat (4) orang yang telah ditemubual terdiri dari kalangan timbalan dekan fakulti. Dalam aspek umur informan, paling tua berusia 40 tahun dan paling muda berusia 37 tahun. Manakala, dalam aspek tahap pendidikan semua informan mempunyai kelayakan dalam doktor falsafah (PhD). Dari segi jantina semua informan yang terlibat adalah lelaki. Tempoh perkhidmatan yang paling lama bekerja adalah selama 17 tahun iaitu informan kedua, manakala tempoh bekerja yang paling minima pula adalah informan ketiga (3) iaitu selama enam (6) tahun.

Jadual 4.1: Latar belakang PPP

Informan PPP									
Bil.	Umur	Jantina	Agama	Kaum	Status Perkahwinan	Asal	Tahap Pendidikan	Tempoh Perkhidmatan	Jawatan
1.	37	L	Islam	India	kahwin	Pulau Pinang	PhD	14	Timbalan Dekan
2.	43	L	Islam	Bajau	Kahwin	Sabah	PhD	17	Timbalan Dekan
3.	40	L	Kristian	Lundayeh	Kahwin	Sabah	PhD	6	Timbalan Dekan
4.	44	L	Islam	Melayu	Kahwin	Kuala Lumpur	PhD	14	Timbalan Dekan

Petunjuk: (L) – Lelaki, (P) – Perempuan, (PhD) – Doktor Falsafah

Jadual 4.2 menerangkan tentang latar belakang PPK. Bagi informan PPK pula, empat (4) orang yang telah ditemubual terdiri dari kalangan dekan fakulti. Dari segi umur informan paling tinggi berumur 57 tahun dan paling rendah berumur 43 tahun. Manakala, dalam aspek tahap pendidikan, tiga (3) informan mempunyai PhD dan seorang mempunyai sarjana. Dari segi jantina semua informan yang terlibat adalah lelaki. Tempoh perkhidmatan yang paling lama bekerja adalah selama 22 tahun iaitu informan pertama, manakala informan ketiga dan keempat sama rendah iaitu selama 18 tahun.

Jadual 4.2: Latar belakang PPK

Informan PPK									
Bil.	Umur	Jantina	Agama	Kaum	Status Perkahwinan	Asal	Tahap Pendidikan	Tempoh Perkhidmata	Jawatan
1.	53	L	Kristan	Iban	Kahwin	Sarawak	PhD	22	Dekan
2.	57	L	Kristian	Iban	Kahwin	Sarawak	Sarjana	12	Dekan
3.	47	L	Islam	Melayu	Kahwin	Sarawak	PhD	18	Dekan
4.	43	L	Islam	Melayu	Kahwin	Johor	PhD	18	Dekan

Jadual 4.3 menerangkan tentang latar belakang PYD. Bagi informan PYD, lima (5) orang yang telah ditemubual terdiri dari pensyarah fakulti. Dari segi umur informan paling tinggi berumur 47 tahun dan paling rendah adalah berumur 34 tahun. Manakala, dalam aspek tahap pendidikan seorang informan mempunyai PhD dan empat (4) informan mempunyai sarjana. Dari segi jantina, tiga (3) informan merupakan lelaki manakala dua (2) lagi informan merupakan perempuan. Tempoh perkhidmatan yang paling lama bekerja adalah selama 18 tahun iaitu informan empat (4), manakala informan dua (2) adalah paling rendah iaitu selama 2 tahun.

Jadual 4.3: Latar belakang PYD

Informan PYD									
Bil.	Umur	Jantina	Agama	Kaum	Status Perkahwinan	Asal	Tahap Pendidikan	Tempoh Perkhidmatan	Jawatan
1.	47	P	Islam	Melayu	Kahwin	Indonesia	PhD	6	Pensyarah
2.	34	P	Islam	Melayu	Bujang	Sabah	Sarjana	2	Pensyarah
3.	41	L	Islam	Melayu	Kahwin	Sarawak	Sarjana	17	Timbalan Dekan
4.	40	L	Kristian	Iban	Kahwin	Sarawak	Sarjana	18	Pensyarah
5.	34	L	Buddha	Cina	Kahwin	Kelantan	Sarjana	6	Timbalan Dekan

Secara keseluruhannya pengkaji telah berjaya menemubual 13 orang informan di UNIMAS yang datangnya daripada fakulti yang berbeza. Informan terdiri dari kategori seperti berikut iaitu empat (4) informan PPP yang merupakan timbalan dekan, empat (4) informan PPK dari kalangan dekan fakulti dan lima (5) PYD dalam kalangan informan yang terdiri dari pensyarah. Bagi setiap fakulti di UNIMAS pengkaji telah menghantar surat kebenaran untuk menjalankan temubual sungguhpun begitu pengkaji hanya berjaya menemubual satu (1) atau dua (2) informan kecuali informan dari Fakulti Perubatan dan Sains Kesihatan (FPSK) kerana tidak bersedia menjadi informan bagi kajian ini.

4.3 Dapatan Kajian

Dapatan utama kajian ini dilaporkan mengikut urutan objektif kajian yang ditetapkan.

4.3.1 Perspektif Pegawai Penilai Pertama (PPP)

4.3.2 Objektif 1: Mengenalpasti pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif pertama, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.2.1 Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?

Tema pertama adalah PPP dan PYD haruslah datang dari program yang sama. Informan dua (2) menegaskan bahawa penilaian yang dijalankan oleh PPP terhadap PYD perlu dalam program yang sama untuk memudahkan proses penilaian prestasi dilaksanakan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan SPP.

*“PPP mestilah mengetahui PYD itu... apabila saya menjadi ketua jabatan maka saya hanya menilai orang dalam jabatan saya sahaja...saya **tidak menilai jabatan lain** kerana saya tidak tahu keadaan pekerja di sana...begitu juga apabila saya berada dalam kedudukan timbalan dekan di mana saya hanya menilai yang berada di bawah seliaan saya sahaja...”*

(2)

Tema ini turut disokong oleh informan empat (4) iaitu proses penilaian lebih mudah jika PPP mengenali PYD yang dinilai. Tambahan itu, penilaian akan lebih adil dan tepat bagi PYD tersebut. Berikut merupakan kenyataan informan dua (2) dan empat (4) berhubung dengan pandangan pelaksanaan keadilan sistem penilaian prestasi di universiti awam.

*“Saya mungkin lebih mengenali rakan-rakan yang sama bidang dengan saya tapi dalam bidang yang lain saya kurang kenal...ahh benda itu tidak adil apabila orang yang menilai itu **tidak sama dengan bidang pensyarah** tersebut...”*

(4)

Dapat dirumuskan bahawa dua (2) informan menyokong bahawa pelaksanaan penilaian dalam program yang sama adalah kewajiban bagi melaksanakan sistem penilaian prestasi. Sungguhpun begitu, oleh kerana kekangan masalah seperti polisi dan kekangan masa maka masih terdapat fakulti yang menjalankan penilaian prestasi dalam program yang berbeza.

Tema kedua adalah berkaitan dengan sikap profesional dan integriti. Informan satu (1) telah menegaskan bahawa penilai perlu bersikap profesional dan berintegriti terutamanya menilai aspek subjektif iaitu bahagian sahsiah dan tidak terlalu mengikut emosi. Informan juga menegaskan perlu menetapkan rubrik penilaian dan penjelasan setiap pemberian markah yang telah diperolehi oleh PYD. Berikut merupakan kenyataan informan satu (1) berhubung dengan pandangan perlaksanaan keadilan sistem penilaian prestasi di universiti awam.

*“Penilaian seharusnya **profesional dan berintegriti**...untuk menilai bahagian sahsiah tersebut...kadang-kadang ikut emosi dan tidak tepat...dalam skala 0-10 tiada rubrik penilaian yang menjelaskan kenapa saya dapat markah sedemikian...jadi persoalannya jika diberi markah 7?apa penjelasannya... memang skalanya disebut baik...”*

(1)

Tema ketiga adalah berkaitan aspek berbincang seperti yang telah ditegaskan oleh informan tiga (3). Dalam perbincangan perlu menitikberatkan peluang kepada PYD untuk mengutarakan pendapat, wujud komunikasi dua hala di antara PP dan PYD. Selain itu, pemberian maklumbalas dari masa ke semasa mengenai aspek permasalahan, cabaran yang dihadapi oleh PYD dan masalah-masalah lain yang dihadapi oleh PYD perlulah diberi perhatian yang khusus. Berikut merupakan kenyataan informan tiga (3) berhubung dengan pandangan perlaksanaan keadilan sistem penilaian prestasi di universiti awam.

*“Keadilan dari segi kita menilai dengan cara kita panggil kita punya PYD...kita **bincang** dengan dia dengan cara sikap **terbuka**...kenapa tidak mencapai KPI...apa cabaran-cabaran...apa masalah dan apa yang dia perlu buat dan sebagainya...bagi saya ahh sistem yang **sangat terbuka** dan bebas menilai lah kita punya PYD dan PYD juga mempunyai kebebasan dari segi **mereka respon** kepada kita punya penilaian...adil dari segi yang kita nilai itu adalah **kita beri PYD peluang untuk tanya** misalnya kenapa markah tidak tinggi dan kenapa markah rendah dan kenapa tidak capai KPI...”*

(3)

Dapat disimpulkan terdapat tiga (3) tema yang wujud iaitu PPP harus datang dari program yang sama dengan PYD, bersikap profesional dan integriti serta mengadakan perbincangan. Justeru itu, bagi pelaksanaan keadilan, penilaian prestasi perlu dilakukan oleh PPP dalam program yang sama terhadap PYD bagi menjamin keadilan, bersikap profesional terutama menilai bahagian yang subjektif (sahsiah) dan mengadakan ruang perbincangan yang berkonsepkan komunikasi dua hala.

4.3.2.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek pelaksanaan keadilan ialah PPP seharusnya dalam program yang sama dengan PYD. Dapatan kajian ini selari dengan kenyataan yang telah dijalankan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) mengenai takrifan PPP iaitu merujuk kepada penilai yang mempunyai hubungan langsung dari segi kerja dengan PYD dan menjadi PPP dalam aktiviti penilaian prestasi yang dijalankan. Ahmad dan Shamsuddin (2011) jelas membuktikan bahawa PPP seharusnya mempunyai hubungan langsung dari segi kerja dengan PYD dalam aktiviti penilaian prestasi dalam erti kata yang lain PPP dan PYD seharusnya dalam program yang sama. Ahmad dan Ismail (2007) turut menegaskan bahawa penilaian prestasi seharusnya dijalankan oleh individu yang mempunyai hubungan langsung dengan pegawai atau pekerja yang berada di bawah pengawasan atau selian mereka. Sungguhpun begitu, dapatan kajian mendapati bahawa terdapat beberapa fakulti yang PPP

menilai PYD dalam jabatan yang berbeza atau di dalam program yang berlainan disebabkan bebanan kerja, polisi fakulti dan kekangan masa yang berlaku kepada PP.

Tema kedua dapatan kajian adalah berkaitan sikap profesional. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Juara dan Johannes (2018) yang menyatakan sikap profesional dan integriti adalah aspek yang penting semasa menjalankan tugas yang telah diamanahkan. Dalam hal ini, pegawai penilai perlu menjalankan sistem penilaian prestasi kepada PYD dengan jujur dan profesional. Di samping itu juga, sikap profesional dan integriti perlu diamalkan dikalangan PPP, PPK dan PYD semasa menjalankan sistem penilaian prestasi dalam organisasi. Dapatan kajian turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menyatakan salah satu keperluan penjawat awam untuk berada di peringkat terbaik dalam penghasilan kerja adalah mempunyai sikap profesional dan berintegriti. Dapatan ini, nampaknya selari dengan kenyataan Azizi Ahmad dalam utusan online iaitu sebagai seorang pegawai penilai seharusnya jujur, telus dan berintegriti melaksanakan tugas yang diamanahkan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Dapatan kajian yang serupa telah dinyatakan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed (2010) menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai nilai integriti tinggi lebih menyumbang kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti menyeluruh.

Tema ketiga dapatan kajian adalah sikap yang terbuka. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Othman dan Halim (2014) yang menyatakan keadaan akan bertambah rumit apabila kakitangan akademik tidak mempunyai sikap keterbukaan terhadap kerja-kerja yang dilakukan di dalam organisasi. Sungguhpun begitu, masih terdapat segelintir kakitangan akademik yang tidak terbuka terhadap persekitaran kerja terutamanya di dalam bidang penyelidikan atau penerbitan jurnal (Othman & Halim, 2014). Dapatan kajian turut disokong oleh Juara dan Johannes (2018) dengan menyatakan sikap terbuka dan profesional perlu

diterap di kalangan pekerja bagi mencapai matlamat dan tujuan organisasi. Sikap terbuka ini sangat penting bagi pekerja sama ada PPP, PPK dan PYD untuk diamalkan bagi memudahkan proses penilaian prestasi dilaksanakan.

4.3.2.3 Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?

Tema pertama adalah berbincang. Informan dua (2) menegaskan bahawa perjumpaan pertama adalah di awal tahun untuk menetapkan SKT, kemudian pertengahan tahun bagi pemantauan dan di akhir tahun perbincangan penuh mengenai penilaian prestasi. Selain itu, informan dua (2) juga menegaskan bahawa terdapat peluang untuk bersuara mengenai tanda setuju atau sebaliknya mengenai markah yang diberi oleh PPP sebelum pengesahan dibuat. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan dalam SPP.

*“Oh begini...cara dia PYD akan masuk dalam sistem dan mengisi segala yang perlu...kemudian pertama menetapkan SKT, pertengahan akan ada perjumpaan bertujuan pantauan berkenaan SKT yang telah ditetapkan awal tahun..kemudian...kita akan panggil mereka untuk **berbincang**...maksudnya ada **ruang perbincangan**...dan kita tanya mereka sama ada setuju atau tidak dengan markah yang kita beri dan jika tidak setuju kita tanya jika sebaliknya maka pengesahan dibuat...” (2)*

Informan tiga (3) menyokong kenyataan ini bahawa jika sekiranya berlaku ketidakpuasan hati di kalangan pekerja maka perbincangan di peringkat PP dengan PYD mengamalkan konsep terbuka semasa membincangkan masalah PYD. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan dalam SPP.

*“So far” dari segi bagaimana fakulti ini melaksanakan keadilan kepada staf saya kira masih berada di tahap yang cemerlang kerana kurang isu tidak puas hati sekarang...ada tapi bilangannya sedikit...dan jika ada pun peringkat PPP dan PPK akan terbuka untuk **perbincangan** bagi keadilan dan kepuasan PYD...”*

(3)

Kenyataan ini turut disokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa amalan yang dipraktikkan adalah perbincangan terbuka seperti memberi ruang kepada PYD mengutarakan markah yang di perolehi dan di persetujui oleh kedua pihak atau sebaliknya sebelum ke peringkat seterusnya iaitu pengesahan markah. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan dalam SPP.

*“Apa yang kita praktikkan sekarang ini adalah apabila PYD submit borang SKT...PPP dan PPK memberi ruang dan markah itu kepada PYD...akan berbalik kepada PYD semula sama ada dia bersetuju dengan markah yang diberikan atau sebaliknya...ahh **kita ada ruang** itu yang kita gunakan sekarang...dalam masa yang sama kami pihak PPP dan PPK juga ada justifikasi kenapa markah sedemikian sebelum buat endorsement...ahh maksudnya di sini kami adakan **perbincangan** dan kami terbuka”*

(4)

Dapat dirumuskan ketiga-tiga informan didapati menyokong kenyataan bahawa kaedah pelaksanaan keadilan adalah perbincangan di antara PP dengan PYD. Kenyataan tersebut telah ditegaskan oleh informan dua (2), tiga (3) dan empat (4). Sungguhpun begitu, oleh kerana masalah-masalah seperti kekangan masa dan faktor lain masih terdapat PP yang tidak mengadakan ruang perbincangan untuk membincangkan penilaian prestasi terhadap pekerja dalam organisasi.

Tema kedua adalah berkaitan sikap profesional dan keterbukaan. Informan satu (1) menjelaskan sikap profesional dan keterbukaan perlu diamalkan semasa PP menjalankan penilaian kepada PYD. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan kaedah pelaksanaan keadilan di universiti awam. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan dalam SPP.

*“Macam yang saya jelaskan tadi sikap **profesional** dan terbuka itu adalah satu kemestian sebagai PPP untuk menilai PYD...ahh maksudnya kita terbuka dan **profesional** menghadapi setiap apa yang berlaku”*

Disimpulkan bahawa, dapatan kajian menunjukkan informan lebih merasakan keadilan terlaksana apabila mereka diberi ruang untuk mengemukakan pendapat dan selanjutnya diberi cadangan bagi mengatasi isu yang dihadapi oleh pekerja. Justeru itu, perbincangan PP bersama dengan PYD bagi mencapai persetujuan pemberian markah perlu berdasarkan kepada sikap mudah berbincang dan profesional serta bukti yang sah.

4.3.2.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek cara pelaksanaan keadilan adalah perbincangan iaitu selari dengan garis panduan yang dirangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PP dan PYD perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

Tema kedua dapatan kajian adalah profesional dan terbuka. Sementara itu, dapatan kajian yang dijalankan oleh Juara dan Johannes (2018) yang menyatakan bahawa antara sikap yang perlu diterap bagi mencapai tujuan dan matlamat negara di Indonesia adalah mempunyai sikap profesional dan terbuka di kalangan pekerja. Dalam hal ini, sikap profesional itu perlu diamalkan oleh pegawai atasan bagi mencapai matlamat yang baik dalam pentadbiran sesebuah organisasi. Kajian ini turut disokong oleh Othman dan Halim (2014) dengan menyatakan keadaan akan bertambah rumit jika kakitangan akademik tidak mempunyai

sikap keterbukaan terhadap kerja-kerja yang dilakukan di dalam organisasi. Justeru itu, sikap terbuka dan profesional merupakan amalan terbaik di dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi dan kerja-kerja lain di dalam organisasi.

4.3.2.5 Nyatakan atribut sistem penilaian prestasi yang digunakan?

Tema pertama ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil adalah perbincangan seperti yang telah ditegaskan oleh informan satu (1) dan tiga (3). Informan 1 memberi kenyataan bahawa bagi memastikan sistem penilaian prestasi yang adil perbincangan perlu diadakan dan pemantauan haruslah dibuat secara berterusan. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“So menjurus kepada ciri-ciri sistem penilaian prestasi UNIMAS yang adil harus ada **perbincangan** agar penilaian dapat dipantau dari masa ke semasa bukan hanya hujung tahun sahaja iaitu penilaian akhir”*

(1)

Kenyataan ini disokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa sistem haruslah terbuka iaitu PYD boleh datang berjumpa dan berbincang pada bila-bila masa. Selain itu, PYD dapat mempertahankan diri mereka terutama apabila berlaku ketidakpuasan hati dalam penilaian prestasi yang dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“Bagi saya sistem mesti **terbuka** “open system” dan “transparent” maksudnya di sini PYD di beri **kelonggaran berbincang** atau “depend them self”...ahh dia mesti terbuka...kemudian dia ada evenue menjelaskan kenapa tidak mencapai prestasi dan kemudian mungkin ada yang **sistem tidak dapat “capture”** di dalam “online” dan PYD **boleh datang jumpa** kepada kita dan bagitahu...jadi bagi saya adalah dia **terbuka**...”*

(3)

Dapat dirumuskan terdapat dua (2) informan menyokong kenyataan bahawa berbincang adalah tema utama bagi ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil. Kenyataan ini telah

ditegaskan oleh informan satu (1) dan tiga (3). Walaubagaimanapun, masih terdapat segelintir PP yang tidak mengamalkan ciri-ciri sistem penilaian prestasi iaitu berbincang bersama-sama dan melihat sama ada KPI dicapai atau sebaliknya. Justeru itu, PYD perlu diberi kelongaran untuk mempertahankan diri mereka dan mempunyai peluang berjumpa dan berbincang dari masa ke semasa dengan PP.

Tema kedua bagi ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil adalah PP dan PYD perlu berfikiran positif. Informan dua (2) menegaskan bahawa pemikiran yang positif boleh mewujudkan suasana penilaian yang baik. Informan juga menyatakan bahawa apa yang dihasilkan di dalam sistem adalah terjemahan daripada idea pemikiran seseorang. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil.

*“Sebab ini kita perlu untuk motivasi kita punya organisasi...kalo seseorang yang sudah berjaya itu...jadi dalam erti kata yang lain...kalo “complain” banyak...maka hasilnya adalah negatif sahaja...tapi jika **banyak berfikiran positif** maka semuanya dapat berjalan dengan lancar... **jadi sistem itu tidak ada benda macam ini...** dari mana datangnya sistem yang baik adalah **melalui pemikiran yang positif...ahh positive thingking** itu perlu bermula dari pegawai penilai dan apa yang di fikirkan oleh PP maka itu lah yang diterjemahkan di dalam sistem itu...”*

(2)

Tema yang ketiga bagi ciri-ciri sistem penilaian yang adil ialah “user friendly”. Perkaran ini, telah ditegaskan oleh informan empat (4) bahawa sistem e-prestasi yang digunakan sekarang tidak dapat “retrieve” data, data tidak boleh dilihat semula, data tidak “autolink”, dan hal ini menyebabkan pengguna sistem perlu mengisi banyak kali. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil.

*“Yang paling penting adalah “**kebolegunaan sistem**”... “user friendly” bagi saya adalah “**clear**” dan **jelas** dan yang paling saya gemar di dalam e-prestasi adalah kita boleh*

“review” semula atau “retrieve” data untuk tujuan rujukan semula...selain itu e-prestasi secara “online” kalo boleh datanya “autolink” dan “integrate” semua terutamanya borang berkaitan supaya kita tidak isi banyak kali... menggunakan e-prestasi iaitu secara online maka kalo boleh sistem itu autolink atau integrate semua terutama borang2 yang berkaitan supaya kita tidak isi banyak kali yang bagi saya sangat sukar...”

(4)

Dapat disimpulkan bahawa terdapat tiga (3) tema dapatan kajian yang telah disebut oleh informan mengenai ciri-ciri sistem penilaian prestasi yang adil iaitu, perbincangan, berfikiran positif dan “user friendly”. Dalam hal ini, ianya secara langsung dihadapi oleh PPP, PPK dan PYD. Hal ini disebabkan terdapat masalah teknikal dalam pembangunan sistem e-prestasi di universiti awam.

4.3.2.6 Perbincangan Dapatan kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek ciri-ciri sistem keadilan sistem penilaian prestasi adalah tentang aspek perbincangan. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan perkhidmatan Awam (2011) iaitu perbincangan bersama PPP dan PYD perlu diadakan bagi menetapkan SKT. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang perlu dilaksanakan diantara PP dan PYD bagi penentuan SKT. Sungguhpun begitu, Pang (2005) mendapati dalam kajian sebanyak 94% pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapat tiada perbincangan dan maklum balas diberikan.

Tema kedua dapatan kajian adalah mengenai berfikiran positif. Hal ini, selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) menegaskan bahawa kumpulan pengurusan tertinggi perlu menunjukkan ciri-ciri yang baik antaranya adalah nilai positif yang tinggi di mana aspek ini dapat dilihat amalannya semasa melaksanakan tugas dalam organisasi. Dalam hal ini, ianya akan mendorong perlakuan positif kepada PYD dan pekerja lain untuk

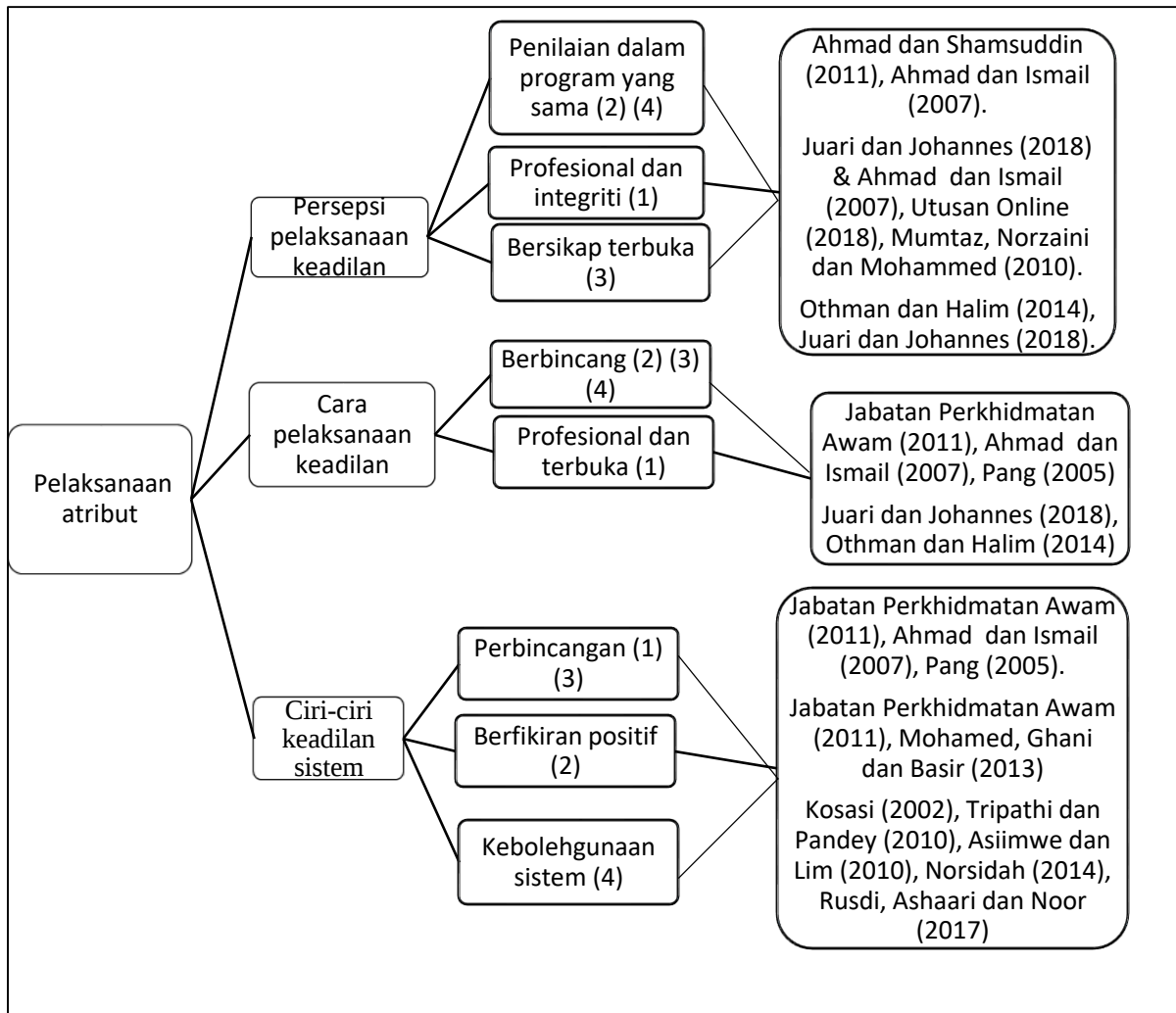
melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh mengikut peraturan dan nilai yang ditetapkan (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2011). Kajian ini turut disokong oleh Mohamed, Ghani dan Basir (2013) di mana mereka menyatakan kepentingan membudayakan ciri-ciri positif dalam bidang pekerjaan seperti mementingkan kecemerlangan, tabah, berpegang pada fakta, kreatif, inovatif, menghormati kehendak pelanggan dan lain-lain lagi harus diperkasakan bagi menjamin produktivi organisasi.

Tema ketiga dapatan kajian adalah tentang kebolegunaan sistem atau “user friendly”. Menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) Konsep kebolegunaan sistem berasal daripada perkataan mesra pengguna “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta menggalakkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti.

Secara keseluruhannya tema utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD bagi objektif yang pertama adalah seperti berikut. Pertama adalah bagi perspektif PPP iaitu penilaian dalam program yang sama dan perbincangan, bagi perspektif PPK pula ialah penilaian perlu objektif dan perbincangan, manakala perspektif PYD adalah penilaian perlu objektif dan perbincangan. Berdasarkan teori yang digunakan setiap tema ini berkait rapat dengan teori

dua faktor Herzberg (1966) iaitu dapat dikaitkan dengan tingkalakuh dan kepuasan pekerja dalam sistem penilaian prestasi dan pembangunan dalam organisasi.

Rajah 4.1 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.1: Pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi berdasarkan perspektif PPP

Petunjuk: Nombor (1)- Informan pertama
 Nombor (2)- Informan kedua
 Nombor (3)- Informan ketiga
 Nombor (4)- Informan Keempat
 Nombor (5) - Informan Kelima

4.3.3 Objektif 2: Mengenalpasti perspektif PPP terhadap aplikasi atribut di universiti awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif kedua, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.3.1 Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama dalam aspek kefahaman informan mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan adalah informan menyatakan bahawa beliau faham tentang SPP yang dijalankan. Hal ini ditegaskan oleh informan satu (1) bahawa penilai perlu memahami SPP yang dijalankan dalam organisasi. Tambahan itu, informan menegaskan antara tujuan SPP adalah untuk kenaikan pangkat maka oleh sebab itulah, berlaku ketidakpuasan hati dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

*“Sebagai seorang penilai harus fahamlah...**dan saya faham** dan perlu faham juga...seperti yang kita tahu sistem penilaian prestasi adalah kita mau tahu setakat mana prestasi kita pada tahun itu amnya secara keseluruhan nanti...dan memang penilaian prestasi ini digunakan saya rasa untuk kenaikan pangkat...dan kadang-kadang disebabkan ia digunakan untuk kenaikan pangkat maka berlaku ketidakpuasan disitu...”*

(1)

Tema kedua informan menyatakan faham mengenai penilaian prestasi yang dijalankan. Kenyataan ini telah disokong oleh informan satu (1) dengan memberi kenyataan bahawa faham mengenai SPP yang dilaksanakan. Tambahan itu, informan menegaskan bahawa antara tujuan SPP adalah menjadi garis panduan kepada PP untuk memberi markah kepada PYD, nampak lebih teratur dan PYD mengenalpasti tahap prestasi kerja mereka. Berikut

adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

*“Kalo faham itu semua pun boleh faham...**dan saya faham...**jadi dengan adanya sistem **kita boleh memberi markah dengan teratur kerana ada garis panduan...** kalo tidak ada sistem kita **tidak nampak kita punya peningkatan...**jadi bagi saya... **saya faham sistem itu...** kefahaman ada... kefahaman ini banyak kan...tapi saya rasa ada beberapa staf jugalah yang mungkin kurang faham...”*

(2)

Tema ketiga informan menyatakan faham mengenai SPP yang dijalankan. Informan tiga (3) menegaskan bahawa penilaian prestasi bukan hanya bertujuan untuk mendapatkan anugerah pekerja cemerlang (APC) tetapi, juga mengenai sumbangan pekerja terhadap organisasi. Selain itu, informan juga menegaskan bahawa sistem penilaian prestasi merupakan satu bahagian pembangunan dan pengurusan pekerja di dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

*“**Saya faham SPP itu apa...**dan ianya bukan hanya untuk kita dapatkan APC dan “recognition”... tapi bagi saya itu merupakan kita punya “contribution to the organization”...bagi saya e-prestasi “is how much you contribute to the organization” ...ya saya juga setuju bahawa e-prestasi ini juga satu “part” untuk “development and management” para pekerja di dalam organisasi...sebab kalo tidak ada e-prestasi bagaimana kita mau menilai PYD yang berkhidmat di organisasi kan...jadi kita mesti ada satu sistem...”*

(3)

Tema keempat adalah informan faham mengenai SPP yang dilaksanakan di dalam organisasi. Informan empat (4) menjelaskan bahawa SPP adalah satu perkara yang dapat memotivasikan pekerja kerana, dengan adanya KPI pekerja akan berusaha mencapai sasaran yang ditetapkan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

“E-prestasi UNIMAS ini adalah satu sistem yang bagus untuk “motivate” pekerja dengan penetapan KPI... saya rasa e-prestasi ini baik dia akan merangsang pekerja melalui SKT dan orang akan buat kerja itu secara tidak langsung kerana ingin capai KPI yang telah ditetapkan pada tahun itu...jadi faham kah tidak faham memang faham lah apa itu sistem penilaian prestasi...”

(4)

Dapat disimpulkan bahawa empat (4) informan faham mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi. Walaubagaimanapun, masih terdapat pekerja yang tidak faham sepenuhnya prosedur pelaksanaan SPP yang berkesan dalam organisasi.

4.3.3.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian adalah dalam aspek kefahaman pekerja dalam pelaksanaan SPP. Dapatan kajian perspektif PPP mendapati semua informan faham. Dalam hal ini, dapatan kajian menunjukkan PPP faham sepenuhnya cara pelaksanaan sistem penilaian prestasi di organisasi. Dapatan ini selari dengan kajian Kelly et al. (2008) iaitu kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Hal ini, memberi kesan negatif kepada organisasi jika PP dan PYD tidak memahami pelaksanaan sistem penilaian prestasi antaranya yang disebutkan oleh teori (Herzberg, 1966) bahawa pekerja merasa tidak puas hati dan menyebabkan penilaian prestasi terjejas dan produktiviti dalam organisasi menurun. Kajian ini turut disokong oleh Koustelios et al., (2004) bahawa sistem yang tidak jelas mewujudkan konflik dan menyebabkan pekerja merasakan tidak adil dan tidak puas hati. Justeru itu, didapati bahawa PPP tidak menghadapi masalah untuk memahami cara pelaksanaan SPP yang baik kepada pekerja dalam organisasi.

4.3.3.3 Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama adalah tentang amalan berbincang. Informan 1 menegaskan bahawa penilaian seharusnya berkonsepkan sikap yang terbuka dan berbincang kepada pekerja terutamanya wujud ketidakpuasan hati dalam kalangan pekerja. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian prestasi di universiti awam.

*“Bagi saya kalo PYD itu layak mendapat markah senang saja...saya bagi dia full mark...saya tidak panggil lagi sebab saya adalah jenis yang “easy going”...dan jika ada masalah saya mengamalkan sikap yang sentiasa **terbuka untuk berbincang** jika ada ketidakpuasan hati dari mana-mana pihak”*

(1)

Tema berbincang ini disokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa sikap terbuka untuk berbincang merupakan keperluan di dalam organisasi. Walaubagaimanapun jika berlaku sesuatu yang meragukan maka, pekerja akan dipanggil untuk membuktikan markah yang diperolehi itu benar seperti yang sepatutnya diperolehi oleh PYD. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian prestasi di universiti awam.

*“Ooh saya mengamalkan **sistem ada perbincangan dan terbuka**...tapi “at the same time” saya mau tengok bukti jugalah...tapi dalam konteks ini saya “trust” dengan saya punya PYD...**saya terbuka** tapi kadang-kadang kalo PYD itu ada “something” saya akan panggil dan perlu buktikan daripada mereka...”*

(3)

Tema berbincang ini turut disokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa sikap terbuka untuk berbincang membolehkan pekerja lebih gembira dan bermotivasi melakukan kerja-kerja dalam organisasi. Tema kedua adalah berkaitan tentang “role model”. Informan empat (4) menegaskan bahawa menjadi teladan kepada pekerja bawahan di dalam

organisasi adalah satu tanggungjawab. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian prestasi di universiti awam.

*“Saya tidak mendesak saya punya PYD...terbuka dan **berbincang**...sebenarnya saya suka pekerja saya “happy”...kerana apabila mereka “happy”...mereka lebih bermotivasi...kriteria yang saya tengok dalam kualiti peribadi apabila saya menilai pekerja bawahan saya adalah...saya tidak “street” dengan menggunakan kaedah **pendekatan secara berbincang**...kedua...saya lebih banyak membuat kerja yang sepatutnya dilakukan oleh PA saya daripada PA saya buat...bukan tidak percaya...tapi saya mau mereka seperti itu juga...menjadi “**role model**” terlebih dahulu...saya tidak mau mereka lepas tangan dan tidak bertanggungjawab...”*

(4)

Dapat dirumuskan bahawa informan empat (4) mengutarakan dua tema iaitu berbincang dan “role model”.

Tema ketiga adalah tentang sikap telus. Informan dua (2) menegaskan bahawa PP perlu bersikap telus semasa menjalankan SPP kepada pekerja. Selain itu, informan menjelaskan bahawa PP perlu menjelaskan tanggapan pekerja dengan baik. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian prestasi di universiti awam.

*“Saya letakkan penilaian itu 100% kepada PYD... kerana saya tidak mampu menilai mereka sendiri...dan segalah penilaian yang saya buat saya tidak mau ada tanggapan yang berlaku...saya akan **bertelus**...contoh nya saya nampak penilaian prestasinya tidak bagus dari segi “publication”...adakah itu betul...kenapa...kita akan “justify”...“assumption” itu ada...tetapi saya kena jelaskan...”*

(2)

Dapat disimpulkan bahawa tema berbincang mempunyai kekerapan tertinggi iaitu disokong oleh informan satu (1), tiga (3) dan empat (4). Tema kedua disusuli dengan sikap menjadi teladan (role model). Tema ketiga ialah mengenai sikap telus. Justeru itu, telah dikenalpasti terdapat tiga (3) tema yang telah wujud bagi soalan tersebut.

4.3.3.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek pendekatan penilai adalah perbincangan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa perbincangan di antara PP dan PYD merupakan tugas dan tanggungjawab yang perlu dipikul. Tambahan itu, perbincangan perlu dilaksanakan awal tahun, pertengahan tahun dan di hujung tahun untuk penambahbaikan mengenai isu berkaitan di dalam SPP (Ahmad & Ismail, 2007). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa dalam melaksanakan penilaian yang berkesan PP perlu berbincang bagi mendapatkan maklumbalas PYD.

Tema kedua dapatan kajian adalah menjadi contoh kepada pekerja atau “role model”. Kajian ini selari dengan dapatan kajian Mohamed, Ghani dan Basir (2015) yang menegaskan bahawa pemimpin perlu menerapkan nilai-nilai murni dalam diri sendiri dengan mempamerkan ciri-ciri berkualiti melalui contoh terbaik kepada pihak lain. Beliau juga menegaskan bahawa sikap suka melakukan transformasi ke arah yang lebih baik dengan menjadikan setiap individu dalam organisasi sebagai “role model” atau idola yang perlu dicontohi oleh orang lain (Mohamed, Ghani & Basir, 2015). Dapatan kajian turut disokong oleh Jamari (2013) yang telah dijalankan di sebuah sekolah yang bertajuk guru besar sebagai “role model” kepada guru penolong kanan. Beliau menegaskan bahawa pemimpin atasan perlu menunjukkan contoh teladan (role model) dalam pelbagai aspek seperti cara berfikir, personaliti, pembuatan keputusan dan perkara lain terhadap pekerja bawahan dalam organisasi (Jamari, 2013). Dapatan kajian nampaknya disokong oleh Tuckman (1996) yang menegaskan bahawa pemimpin atasan adalah contoh teladan “role model” kepada pekerja bawahan untuk mencapai matlamat prestasi terbaik di dalam organisasi. Dapatan kajian juga

disokong oleh Laudon dan Laudon (2011) yang menegaskan bahawa pemimpin atasan bukan hanya menjadi sumber utama kepada pekerja tetapi menjadi “role model” dalam sesebuah organisasi. Dapatan kajian ini turut diperkukuhkan lagi dengan ucapan Menteri Besar Johor yang telah menyatakan para pemimpin sama ada pemimpin masyarakat, guru-guru atau sebagainya perlu menjadi “role model” untuk perpaduan dikalangan masyarakat (Utusan Online, 27 Julai 2017).

Tema ketiga adalah tentang sikap telus. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) yang menyatakan sikap tidak telus berlaku di dalam SPP boleh menyebabkan wujudnya konflik kerana perbezaan pandangan. Dalam hal ini pendekatan penilaian sepatutnya berasaskan kepada ketelusan seperti mana yang telah dinyatakan oleh tinjauan (Arifin & Ahmad, 2016) iaitu pegawai atasan dan bawahan perlu dibentuk berasaskan nilai-nilai murni seperti mempunyai sikap telus. Kajian ini juga turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) bahawa PP bertanggungjawab menentukan panduan menguruskan SPP pekerja dilaksanakan secara telus. Selain itu, jika SPP ini dilaksanakan dengan adil dan telus maka pekerja akan lebih bermotivasi dan berpuas hati dengan sistem yang dijalankan (Ahmad & Ismail, 2007).

4.3.3.5 Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang baik?

Tema pertama adalah berkaitan kompetensi PP terhadap pelaksanaan SPP kepada pekerja. Informan satu (1) menjelaskan bahawa terdapat kompetensi yang baik untuk melaksanakan SPP kepada pekerja. Informan juga menegaskan bahawa tidak banyak unsur subjektif yang dinilai di dalam e-prestasi UNIMAS kerana sebahagian besarnya sangat objektif. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Untuk yang ini saya merupakan PPP...dan seperti yang kita tahu 85% itu sudah objektif tiada apa yang perlu di nilai...kerana itu sudah objektif kalo mereka capai... dapat markah kalau tidak...tidak dapatlah markah...jadi saya boleh katakan dari segi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan saya secara peribadi **ada benda itu dan saya boleh lakukan dengan baik**”*

(1)

Tema kedua informan menyatakan tidak menghadapi masalah dalam aspek kompetensi untuk menilai pekerja. Informan dua (2) menegaskan bahawa PP seharusnya mencari ikhtiar dengan cara mengenali PYD, mengenalpasti kreativiti PYD dan berusaha belajar cara penilaian yang baik melalui pembacaan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Kita sebagai PPP kita harus membacalah ya...bagi saya ada juga orang yang walaupun tidak join kursus tapi dia lebih jauh baik di dalam sesuatu perkara...jadi apa yang penting di sini adalah bagaimana kita mengenal PYD kita itu... bagaimana dia punya kreativiti... tapi sebagai penilai kita kena tahu...kalo tidak tahu kena baca dan belajar sampai mereka tahu penilaian yang betul...jadi bagi **saya tidak menghadapi masalah menilai pekerja saya...**”*

(2)

Tema ketiga dalam aspek kompetensi informan tidak menghadapi masalah melaksanakan SPP kepada PYD. Informan tiga (3) menegaskan bahawa garis panduan yang diberi oleh pihak bahagian sumber manusia sangat jelas dan dapat membantu melaksanakan penilaian yang baik. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“**Saya tidak ada masalah setakat ini lah...boleh menilai...**so biasanya kita akan ikut panduan...panduan itu pun bagi saya sangat jelas so kita ikut yang itu sahajalah...dan saya ingat HRM pun bagi kerjasama juga...setahu saya...saya belum pernah ikut lah anjuran unimas mengenai latihan / kursus mengenai bagaimana melaksanakan penilaian...tetapi saya ingat pernah dipanggil cuma saya yang tidak ada masa untuk hadir... tapi walaubagaimanapun panduan itu sangat jelas kita ikut panduan sahaja...”*

(3)

Tema keempat bagi aspek kompetensi. Informan empat (4) menegaskan bahawa tidak menghadapi masalah menjalankan SPP kepada PYD. Informan menegaskan bahawa pemilihan PP di peringkat fakulti adalah di kalangan PP yang berpengalaman dan mengetahui pelaksanaan SPP yang betul. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Kalo dalam konteks di fakulti saya... **tidak ada isu kot pasal ini**...tidak taulah kalo di fakulti lain...pertama sebab di sini biasanya yang jadi PPP adalah **senior dan berpengalaman dan sudah mengetahui cara penilaian yang baik**...dan satu lagi pemilihan PPP itu seharusnya mereka yang sudah senior atau orang lama dan berpengetahuan agar penilaian dapat dilaksanakan dengan lebih baik...”*

(4)

Dapat disimpulkan bahawa semua informan yang terlibat tidak menghadapi sebarang masalah dalam aspek kompetensi bagi melaksanakan SPP kepada pekerja. Kenyataan ini telah ditegaskan oleh informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) seperti kenyataan di atas.

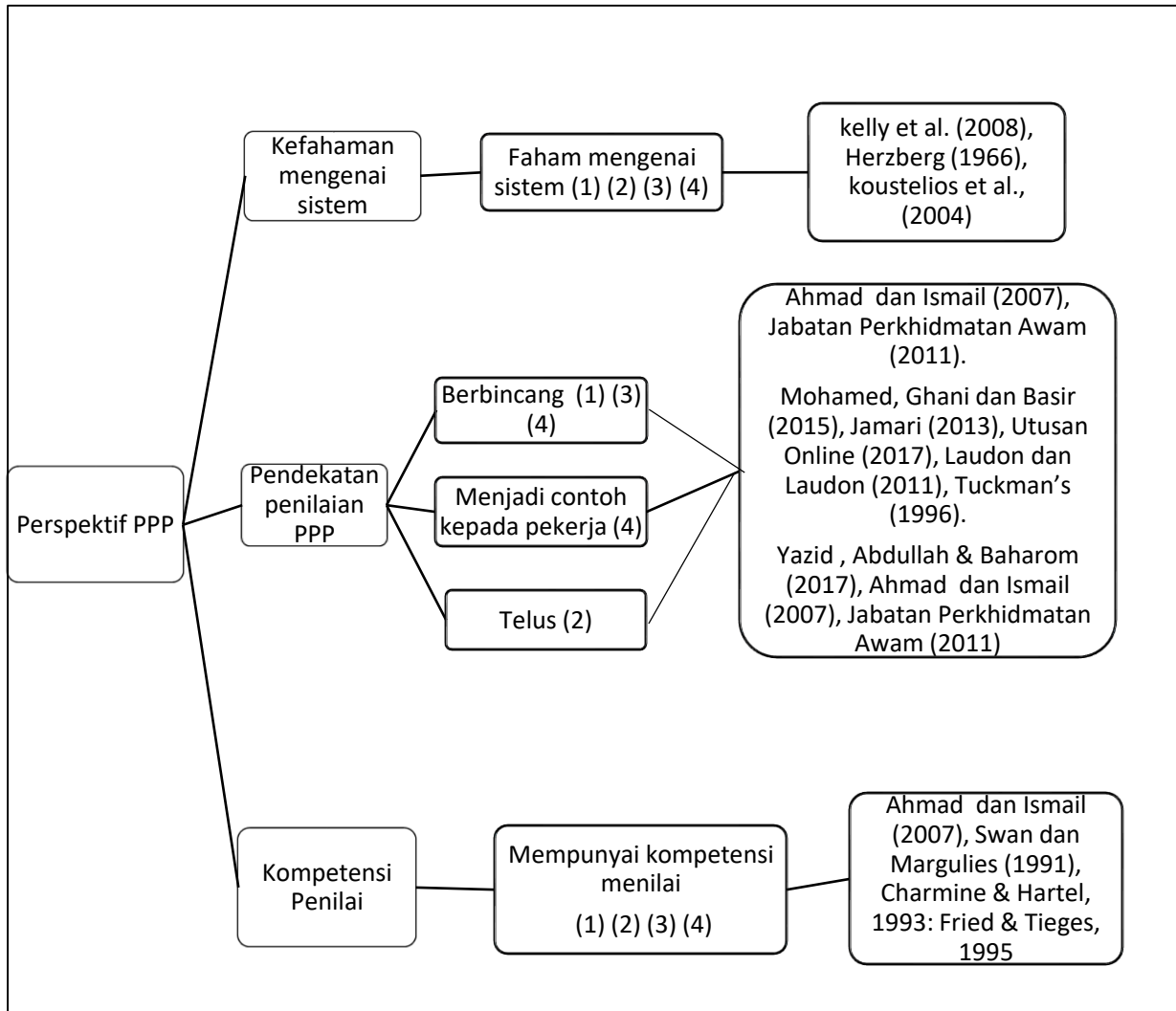
4.3.3.6 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian ini adalah dalam aspek kompetensi yang terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan keupayaan PP dalam melaksanakan SPP. Dapatan kajian menunjukkan bahawa perspektif PPP tidak menghadapi masalah dalam melaksanakan SPP kepada PYD di mana kajian ini selari dengan saranan yang telah dikemukakan oleh (Ahmad & Ismail, 2007). Selain itu, beliau juga menegaskan bahawa PP mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan SPP dalam organisasi (Ahmad & Ismail, 2007). Kajian ini turut disokong oleh Swan dan Margulies (1991) yang menegaskan bahawa PP mestilah individu yang terlatih di dalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman PP serta kemahiran kerja yang tinggi dalam

melaksanakan SPP adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya SPP yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993: Fried & Tieges, 1995).

Secara keseluruhannya tema utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD bagi objektif yang kedua adalah seperti berikut. Bagi perspektif PPP ialah faham mengenai sistem, perbincangan dan penilai mempunyai kompetensi, bagi perspektif PPK pula ialah, faham mengenai sistem, penilaian tidak bias dan penilai mempunyai kompetensi, manakala bagi perspektif PYD adalah faham mengenai sistem, perbincangan dan penilai mempunyai kompetensi. Bagi tema faham mengenai sistem dan penilai mempunyai kompetensi teori yang dapat dikaitkan adalah teori kognitif (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Hal ini kerana pekerja yang mempunyai kefahaman yang cepat dapat dikaitkan dengan keupayaan menguasai pengetahuan yang dikaitkan dengan kecacatan sifar (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Bagi tema perbincangan dan penilaian tidak berat sebelah dapat dikaitkan dengan teroi dua faktor Herzberg (1966) kerana tema ini bersifat tingkalakuh daripada pekerja dalam organisasi.

Rajah 4.2 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.2: Perspektif PPP terhadap atribut sistem penilaian prestasi

4.3.4 Objektif 3: Mengenalpasti persamaan perspektif PPP terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif ketiga, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.4.1 Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?

Tema pertama adalah berkaitan dengan peluang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan. Dalam hal ini, terdapat peluang yang diberikan oleh PP kepada PYD untuk mengutarakan pendapat. Informan satu (1) menegaskan bahawa PP memberikan ruang kepada PYD mengutarakan pendapat terhadap isu yang berkaitan dengan SPP dari masa ke semasa. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan peluang mengutarakan pendapat.

*“Secara amnya **peluang memberi pendapat itu ada... tetapi adakah peluang itu mereka ambil...adakah mereka datang jumpa untuk berbincang walaupun secara tidak formal atau dipanggil...”even senarionya” seperti ini...jika mereka mempunyai isu atau tidak puas hati kita sentiasa ada ruang untuk mereka datang dan rujuk masalah itu kepada kami”***

(1)

Tema kedua adalah terdapat peluang yang diberi oleh PPP kepada PYD untuk mengutarakan pendapat sama ada sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan. Informan tiga (3) menyokong kenyataan ini dengan menegaskan bahawa terdapat jadual yang dibuat bagi membincangkan perkara-perkara yang berkaitan SPP. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan peluang mengutarakan pendapat.

*“Saya buat satu jadual dan setkan masa untuk bincangkan mereka punya markah...yang ini **memang dibuat di sinilah**... sebelum kita bincang bersama PYD apa yang perlu dicapai untuk tahun itu, pertengahan kita review apa yang kurang dan akhir tahun kita buat penilaian penuh dan bagi input-input yang perlu untuk PYD jika terlalu rendah markah mereka...”*

(3)

Dapat dirumuskan bahawa informan satu (1) dan tiga (3) menegaskan bahawa terdapat peluang bagi PYD mengutarakan pendapat terhadap perbincangan SPP yang dijalankan sama ada sebelum, semasa dan selepas penilaian dilaksanakan.

Tema ketiga adalah terdapat peluang yang diberi oleh PP kepada PYD untuk mengutarakan pendapat semasa sahaja. Informan dua (2) menegaskan bahawa peluang yang diberi untuk mengutarakan pendapat adalah semasa sahaja. Sungguhpun begitu, informan menjelaskan bahawa penilaian semasa juga kurang diberi perhatian oleh PP atas sebab kekangan masa tetapi, terdapat alternatif lain iaitu perbincangan melalui “whatsapp”. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan peluang mengutarakan pendapat.

*“Ini “perfect” bagi saya...sepatutnya ada sebelum untuk menetapkan SKT, semasa PPP review bersama PYD dan selepas, berbincang mengenai markah dan cadangan penambahbaikan mana-mana SKT yang tidak di capai...tetapi “basicly” apa yang berlaku di sini **hanya semasa sahaja...benda ini agak kurangnya**...mungkin sebab kekangan masa...cuma kadang-kadang apa yang kita buat adalah perbincangan melalui “group whatsapp”...daripada langsung tidak jumpa orang itu “athleast” kita ada alternatif lain untuk berbincang kepada PYD kita...”*

(2)

Tema ketiga adalah tidak terdapat peluang yang diberi oleh PP kepada PYD untuk mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan. Informan empat (4) menegaskan bahawa tiada perbincangan yang dibuat sama ada sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan peluang mengutarakan pendapat.

*“Sebenarnya “by right” ...semua PYD perlu menyenaraikan target dan berbincang bersama PPP di awal tahun... selepas itu pertengahan tahun dan semak semula adakah sasaran tersebut dapat di capai atau tidak... kemudian di hujung tahun penilaian penuh dan memberi maklum balas kepada PYD...sebenarnya ini yang sepatutnya dilakukan tetapi... ”**honestly**” **itu tidak berlaku di sini**...berlaku dalam kontek mengisi borang sahaja tetapi dalam proses penyemakan dia tidak berlaku...sebenarnya jika perkara ini benar-benar berlaku dia akan menyemak masalah-masalah yang di sebutkan tadi...apa tindakan susulan...aah itu tidak berlaku...dalam erti kata yang lain tidak ada pemantauan yang berterusan...”*

(4)

Dapat disimpulkan bahawa dapatan kajian menunjukkan informan satu (1) dan tiga (3) menjelaskan bahawa terdapat peluang memberi pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian dilaksanakan manakala, informan dua (2) hanya semasa yang diberi perhatian tetapi masih berada di tahap yang kurang memuaskan. Informan 4 pula menegaskan tidak terdapat peluang memberikan pendapat sama ada sebelum, semasa dan selepas penilaian prestasi.

4.3.4.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian adalah dalam aspek peluang memberi pendapat sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan. Walaubagaimanapun, konsep asasnyanya adalah berdasarkan kepada dapatan kajian lepas iaitu peluang bersuara itu harus diberi kepada semua pekerja untuk penambahbaikan dan peluang menyuarakan keluhan pekerja berkaitan dengan SPP. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Yusof (2013) yang menegaskan dalam kajiannya yang bertajuk penilaian prestasi maklum balas 360 darjah dari perspektif islam menegaskan banyak hak-hak manusia yang perlu di ambil serius antaranya adalah kebebasan bersuara. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Barween (2002) menyatakan bahawa hak-hak manusia perlu di jaga seperti kebebasan bersuara bagi mendapatkan keadilan bagi individu itu dengan sewajarnya. Dapatan kajian ini turut disokong oleh garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) bahawa peluang mengutarakan pendapat dalam

perbincangan sama ada sebelum, semasa dan selepas itu perlu konsisten bagi menjamin kepuasan pekerja dalam organisasi.

4.3.4.3 Adakah anda dimaklumkan awal mengenai perbincangan bersama sistem penilaian prestasi?

Tema pertama adalah berkaitan makluman awal mengenai perbincangan kepada PYD. Informan satu (1) menegaskan terdapat makluman awal mengenai perbincangan SPP. Selain itu, informan juga menegaskan bahawa tarikh perjumpaan itu adalah “optional” dan boleh dipilih oleh PYD mengikut kesesuaian jadual kerja mereka. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan makluman awal mengenai perbincangan SPP.

*“**Memang ada...** dan pemberitahuan itu awal dan saya rasa **pemberitahuan HRM juga ada** jika saya tidak silap...di mana menjelang hujung tahun akan berlaku penilaian dan mereka akan isi sistem itu dan akan ada makluman awal bila pertemuan PP dengan PYD tersebut...jadi mereka sepatutnya sudah bersedia dan merancang awal...malahan tarikh itu di beri kelonggaran...tarikh mana yang anda tidak “available”...”*

(1)

Tema kedua adalah terdapat makluman awal mengenai perbincangan SPP. Kenyataan ini disokong oleh informan dua (2) yang menegaskan bahawa terdapat makluman awal mengenai perbincangan dan penilaian SPP di akhir tahun. Tambahan itu, di dalam e-prestasi juga mempunyai makluman kepada PYD mengenai perjumpaan tersebut. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan makluman awal mengenai perbincangan SPP.

*“**Aah yang ini memang ada...**dan biasanya di buat pada hujung tahun iaitu perjumpaan untuk penilaian akhir... makluman juga ada **dalam sistem itu sendiri...**”*

(2)

Tema ketiga adalah terdapat makluman awal mengenai perbincangan SPP. Kenyataan ini turut disokong oleh informan tiga (3) yang menegaskan bahawa pemakluman tersebut melalui email dan peringatan secara lisan kepada perkerja. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan makluman awal mengenai perbincangan SPP.

*“Oh ya **ini memang ada... melalui email** dan memang akan diingatkanlah kepada semua PYD bahawa sekian-sekian akan ada perbincangan mengenai prestasi tahunan...ini tiada masalah...”*

(3)

Tema keempat adalah tiada makluman awal mengenai perbincangan SPP. Informan empat (4) menegaskan bahawa tiada makluman dan perbincangan di laksanakan semasa mengendalikan penilaian prestasi di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan makluman awal mengenai perbincangan SPP.

*“Itu yang saya rasa... since **kita tidak ada perbincangan** itu so memang **tidak ada panggilan atau makluman** lah kan...tidak ada perbincangan macamana nak panggil...tapi dalam kontek mesyuarat saya rasa makluman secara umum itu ada...tapi bila kita mention secara umum di mana kita tidak capai “publication” dan yang lain-lain ...orang yang di maksudkan itu tidak menerima secara positif...”*

(4)

Dapat disimpulkan bahawa informan satu (1), dua (2) dan tiga (3) menegaskan bahawa terdapat makluman awal mengenai perbincangan SPP manakala, informan empat (4) tiada makluman awal mengenai perbincangan SPP yang akan diadakan. Implikasi daripada tema ini pekerja dapat bersedia sebelum temuduga SPP dijalankan dari segi masa, laporan dan dokumen berkaitan dapat disediakan dengan teratur dan lengkap.

4.3.4.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian bagi makluman awal untuk perbincangan harus di maklumkan kepada pekerja disokong oleh kajian-kajian lepas. Walaubagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan bahawa tiada makluman awal mengenai perbincangan masih berlaku dalam organisasi dalam konteks universiti awam. Menurut Velo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa perbincangan yang diadakan seharusnya diberi notis awal kepada pekerja bagi tujuan PYD menyediakan keperluan dokumen yang berkaitan seperti deskripsi tugas dan perancangan projek yang ingin dilakukan. Dalam hal ini juga perlu di pertimbangkan jadual yang sesuai dan bukannya PYD tersebut baru kembali dari bercuti, ketika waktu sibuk dan sebagainya. Shaari et al. (2008) mencadangkan antara medium yang boleh digunakan bagi menyampaikan makluman kepada pekerja adalah melalui hebahan dalaman seperti email, memo yang perlu ditampal di setiap sudut untuk makluman pekerja yang lain.

4.3.4.5 Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?

Tema pertama adalah berkaitan maklum balas penambahbaikan SPP selepas penilaian dijalankan. Informan satu (1) menegaskan maklum balas tersebut dibincang bersama dengan PYD. Walaubagaimanapun, terdapat kekangan yang dihadapi oleh PP apabila menilai PYD yang tidak sama dengan program PP. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan maklum balas penambahbaikan SPP selepas penilaian dijalankan.

“Itu memang ada kita bincang...cuma masalahnya kadang-kadang kita tidak kenal sepenuhnya dengan PYD kita jadi itu adalah sedikit susah untuk kita memberikan “advice”

untuk tahun hadapan kerana kita memberi “input” kepada PYD seharusnya kita kenal mereka dengan lebih rapat...sebagai contohnya yang saya nilai adalah di program tumbuhan di mana saya tidak kenal semua pun staf disitu...”

(1)

Tema kedua adalah terdapat maklum balas mengenai penambahbaikan prestasi PYD. kenyataan ini disokong oleh informan tiga (3) yang menegaskan bahawa maklum balas itu dibuat bersama dengan PYD. disamping itu, maklum balas bagi penambahbaikan juga di nyatakan di dalam e-prestasi. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan maklum balas penambahbaikan SPP selepas penilaian dijalankan.

*“Iya...memang **ada...memang kita akan buat ini...**di dalam sistem pun ada di nyatakan...biasanya mereka akan datang jumpa dengan saya...tapi ada yang tidak puas hati dengan markah...itu mereka datang lah untuk berjumpa dengan saya dan saya bagi peluang dan ruang untuk perbincangan...”*

(3)

Tema ketiga adalah terdapat maklum balas mengenai penambahbaikan prestasi PYD. kenyataan ini turut disokong oleh informan empat (4) yang menegaskan bahawa terdapat maklum balas mengenai penambahbaikan prestasi pekerja terutama pekerja yang tidak mencapai KPI yang telah ditetapkan pada tahun tersebut. Sungguhpun begitu, maklum balas juga di nyatakan di dalam e-prestasi untuk tetapan pekerja bagi penambahbaikan prestasi PYD. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan maklum balas penambahbaikan SPP selepas penilaian dijalankan.

*“**Maklum balas biasanya ada di dalam sistem itu...**biasanya PYD akan bertanya kenapa markah dia rendah jika ada ketidakpuasan hati lah ...sebagai contohnya tidak capai KPI...apa yang menyebabkan dia tidak capai KPI pada tahun itu...kami akan huraikan di dalam sistem itu...namun ada juga PPP yang jumpa secara “direct” untuk bersemuka...”this one should be no problem” lah”*

(4)

Dapat dirumuskan bahawa informan satu (1), tiga (3) dan empat (4) memberi kenyataan yang sama iaitu terdapat maklum balas untuk penambahbaikan prestasi PYD yang di bincangkan

selepas SPP dijalankan. Sungguhpun begitu, terdapat dua kaedah yang digunakan oleh informan iaitu maklum balas secara perbincangan bersemuka dan maklum balas yang dinyatakan di dalam e-prestasi.

Tema keempat terdapat maklum balas bagi penambahbaikan prestasi PYD yang dinyatakan di dalam e-prestasi. Informan dua (2) menegaskan bahawa maklum balas untuk penambahbaikan prestasi PYD dinyatakan di dalam e-prestasi. Hal ini, disebabkan kekangan masa dan kerja yang terlalu banyak. Sungguhpun begitu, informan bersetuju bahawa perbincangan maklum balas bagi penambahbaikan prestasi pekerja haruslah dilaksanakan secara bersemuka. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan maklum balas penambahbaikan SPP selepas penilaian dijalankan.

*“Biasanya kalo yang dapat macam itu...kita akan **nyatakan di dalam sistem penambahbaikan itu**...tapi kita tidak tau lah “staf” itu ambil perhatian atau tidak...”face to face” to susah sikitlah...contohnya macam kamu lah kan... ini lagi yang kamu perlu “improve for the next year”...**mungkin ni sebab kekangan masalah lah ya**...tapi seharusnya “face to face” lah...”*

(2)

Dapat disimpulkan bahawa informan satu (1) tiga (3) dan empat (4) menyatakan terdapat maklum balas bagi penambahbaikan prestasi pekerja yang dinyatakan dalam dua cara iaitu pertama dalam e-prestasi dan perbincangan bersemuka. Manakala, informan dua (2) menegaskan bahawa maklum balas penambahbaikan tersebut hanya terdapat di dalam e-prestasi.

4.3.4.6 Perbincangan Dapatan Kajian

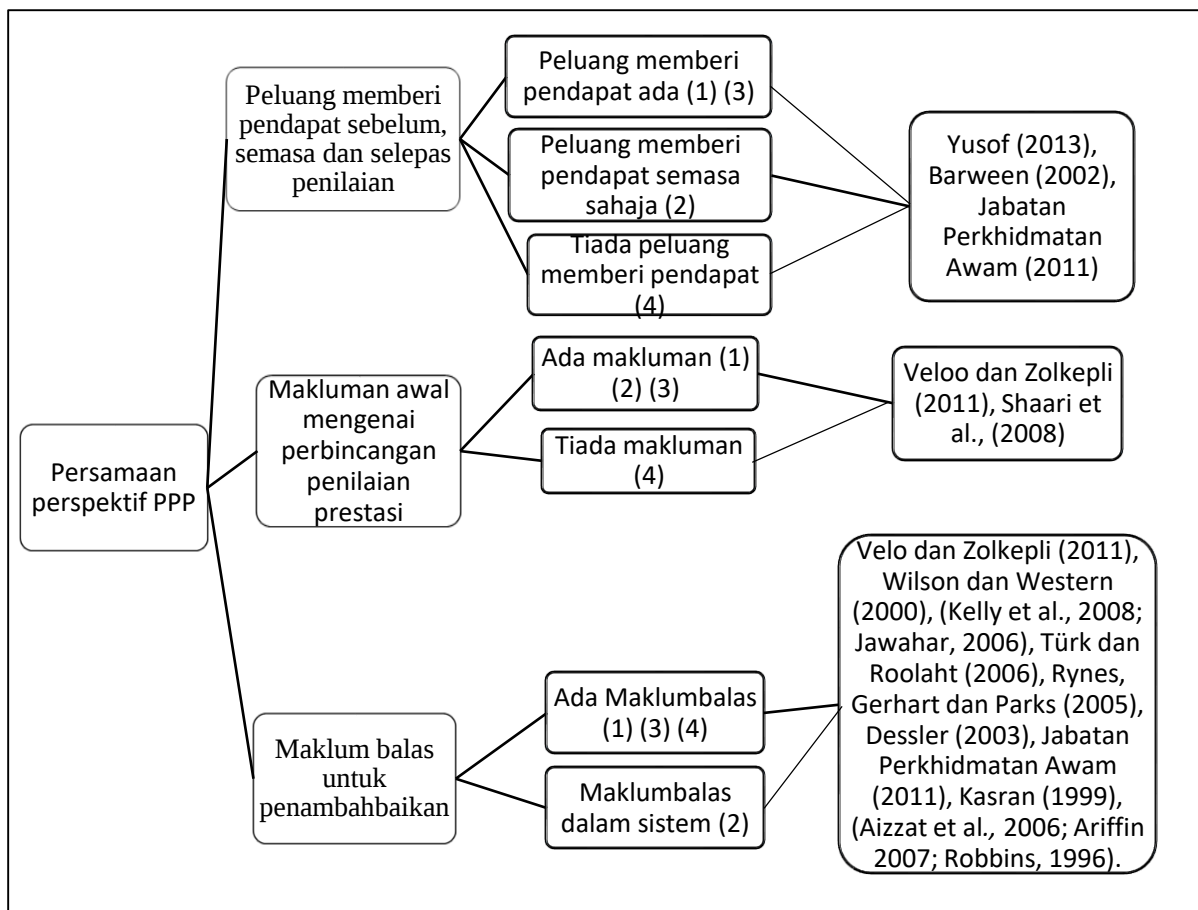
Tema dapatan kajian dalam aspek memberi maklum balas kepada pekerja nampaknya selari dengan saranan kajian lepas. Sungguhpun begitu, dapatan kajian mendapati bahawa perkara ini tidak diaplikasikan sepenuhnya dalam universiti awam di Sarawak. Menurut Velo dan

Zolkepli (2001) maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan para pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Wilson dan Western (2000) menyatakan antara tujuan maklum balas adalah menentukan jenis latihan dan kursus yang diperlukan oleh pekerja. Antara sebab maklum balas dibincang adalah memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006). Türk dan Roolaht (2006) menegaskan maklum balas yang dibincangkan mengenai SPP saling berkait rapat dengan pembangunan pekerja, meningkatkan motivasi seterusnya membantu mencapai matlamat organisasi. Selain itu, Rynes, Gerhart dan Parks (2005) menegaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejourus penilaian prestasi dijalankan. Kasran (1999) menegaskan dalam pemberian maklum balas kepada pekerja PP perlu bijak dengan menggunakan kata-kata pujian dan elemen-elemen yang boleh diterima dalam perbincangan prestasi pekerja bagi penambahbaikan prestasi pekerja. Tambahan itu, maklum balas penambahbaikan SPP itu harus diberikan kepada pekerja bagi mengukur tahap pencapaian pekerja dalam tempoh satu masa tertentu (Dessler, 2003). Kajian ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang terkandung di dalam garis panduan menegaskan bahawa PPP perlu berbincang dan mendapatkan maklum balas daripada PYD bagi meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Jika perkara ini tidak dipandang serius maka, antara kesan daripada kegagalan memberikan maklum balas yang berkesan kepada pekerja adalah konflik di dalam organisasi (Robbins, 1996; Aizzat et al., 2006).

Secara keseluruhannya tema utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD bagi objektif yang ketiga adalah seperti berikut. Bagi perspektif PPP dan PPK adalah sama iaitu ada peluang mengutarakan pendapat, ada makluman mengenai perbincangan yang akan

diadakan dan maklum balas juga diberi. Manakala bagi PYD, berbeza sedikit iaitu tiada peluang mengutarakan pendapat, makluman perbincangan itu ada namun pemberian maklum balas itu tiada. Setiap tema yang terlibat dapat dikaitkan dengan teori dua faktor Herzberg (1966). Hal ini kerana, sifat dan tingkalah yang terdapat pada PP dan PYD saling berkait rapat dalam konteks ini. justeru itu, implikasi daripada tindakan-tindakan sifat dan tingkalah ini menyebabkan pembangunan pekerja dalam organisasi terencat.

Rajah 4.3 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur



Rajah 4.3: Persamaan perspektif PPP terhadap atribut sistem penilaian prestasi

4.3.5 Objektif 4: Mengenalpasti isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif keempat, terdapat tiga (2) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah di minta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.5.1 Nyatakan isu utama / kritikal yang wujud dalam sistem penilaian prestasi ?

Tema pertama isu kritikal adalah berkaitan penilaian subjektif bahagian sahsiah. Informan satu (1) menegaskan bahawa isu kritikal yang berlaku dalam SPP adalah berkaitan dengan elemen subjektiviti iaitu sahsiah. Selain itu, informan menyatakan bahagian yang lain objektif kerana semuanya di nyatakan di dalam sistem secara terperinci. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan isu kritikal dalam SPP.

*“Bagi saya... saya tidak banyak isu di dalam e-prestasi setakat ini kerana saya boleh katakan 85% sudah objektif di mana PYD akan dapat markah jika mereka buat...cuma **sahsiah** sahajalah yang subjektif dan boleh dikatakan perlu di memikirkan kaedah penyelesaian dengan kadar yang segeralah...”*

(1)

Tema isu kritikal bahagian sahsiah turut disokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa masalah yang kritikal merupakan bahagian penilaian yang subjektif (sahsiah). Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan isu kritikal dalam SPP.

*“Kalo yang “urgent” saya setuju dengan yang **sahsiah** itu...kelemahan sistem ini yang pertama adalah tidak menyeluruh...penilaian yang tidak “holistic ...saya rasa yang **sahsiah** itu lah paling kritikal...”*

(2)

Tema isu kritikal turut disokong oleh informan empat (4). Informan menyatakan bahawa sebilangan kes mengenai PP menjadikan penilaian subjektif (sahsiah) untuk menurunkan

markah PYD. Tema kedua adalah tentang kebolegunaan sistem. Informan empat (4) menegaskan bahawa sistem yang digunakan tidak dapat “retrive” data dari HRIS. Selain itu, informan menyatakan sistem online yang digunakan masih menggunakan kaedah yang lama iaitu secara manual. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan isu kritikal dalam SPP.

*“Isu **sahsiah**...ya ini adalah **masalah yang serius**...ini lupa pula bagitau tadi...ada kes pensyarah semua bahagian itu tinggi tiba-tiba di bahagian sahsiah dia rendah...jadi itu satu perkara yang musykil kenapa tiba-tiba sahsiah itu rendah...jadi seolah-seolah dia nak markah itu 84% sahaja supaya tidak cemerlang...jadi jangan letakkan sahsiah itu batu loncatan untuk menurunkan markah PYD...kedua... **kebolehgunaan sistem**... ini bermaksud **sistem kita tidak boleh di “retrieve” data di dalam HRIS itu**...borang kenaikan pangkat juga tidak sama dengan borang penilaian jadi manual masih digunakan dalam hal ini...ini bermaksud sistem belum boleh berfungsi sepenuhnya...”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1), dua (2) dan empat (4) menegaskan bahawa isu kritikal adalah penilaian yang subjektif (sahsiah). Manakala informan empat (4) menyatakan dua isu krtikal iaitu penilaian yang subjektif (sahsiah) dan kebolegunaan sistem.

Bagi informan tiga (3), beliau berpendapat bahawa tiada isu kritikal yang berlaku dalam SPP. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan isu kritikal dalam SPP.

*Ooh bagi **saya tidak ada isu yang kritikal lah**...bagi saya itu sahaja...mungkin kalo umum nanti ada....”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa tiga (3) informan menegaskan bahawa isu krtikal adalah penilaian yang subjektif bahagian (sahsiah) manakala, seorang informan lagi menyatakan isu kritikal iaitu kebolegunaan sistem yang terhad. Isu kritikal bahagian (sahsiah) mempunyai tema kekerapan tertinggi dalam dapatan kajian ini. Bagi informan empat (4) pula, beliau menyatakan tiada isu kritikal yang berlaku di dalam SPP.

4.3.5.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema isu kritikal pertama bagi dapatan kajian adalah penilaian subjektif bahagian sahshiah. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa pegawai penilai perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Tema kedua isu kritikal dapatan kajian adalah kebolegunaan sistem yang terhad. Menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) konsep kebolegunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asimwe dan Lim

(2010) antaramuka dan sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengagalkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan pegawai penilai perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

4.3.5.2 Nyatakan isu umum yang wujud dalam sistem penilaian prestasi ?

Tema pertama bagi isu umum adalah tentang kebolegunaan sistem yang terhad. Informan satu (1) menegaskan bahawa sistem yang ada tidak boleh “link” dengan pangkalan data yang baik bagi tujuan pelaporan bukti SPP. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan isu umum dalam SPP.

*“Saya lihat sistem **kebolegunaan sistem dia masih kurang**...mungkin dalam sistem kalo boleh dia “link” diantara satu dengan yang lain jika kita klik satu semua dapat data untuk tujuan pelaporan dan “evidence” nanti...”*

(1)

Tema kebolegunaan sistem yang terhad turut disokong oleh informan tiga (3) yang menyatakan sistem masih lemah dari segi “integration data” dan “link” dengan pangkalan

data. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan isu umum dalam SPP.

*“System availability/ **kebolegunaan sistem**” ataupun kebolehfungsian sistem...kadang-kadang sistem kita ini dia kurang “user friendly”...dan perkara ini menyulitkan kerja kita sebab sistem kita punya sistem belum “integrate” sepenuhnya...belum “autolink” datanya di dalam pangkalan data itu...”*

(3)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1) dan informan tiga (3) mengutarakan isu umum yang sama iaitu kebolegunaan sistem yang terhad.

Tema kedua bagi isu umum adalah tentang pemberian markah yang sedikit bagi pensyarah yang terlibat dengan kerja admin. Informan dua (2) menegaskan bahawa wajaran pemberian markah perlu dipertingkatkan lagi bagi pensyarah yang terlibat dengan kerja admin. Tema ketiga bagi isu umum adalah PPP tidak diberi “empowerment” yang baik daripada PPK. Informan dua (2) juga menegaskan sebagai PPP, sepatutnya boleh mengubah markah prestasi PYD kerana lebih rapat dan dekat dalam aspek hubungan kerja. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan isu umum dalam SPP.

*“Yang perlu diubah itu adalah wajaran markah...contohnya penglibatan sebagai seorang timbalan dekan...saya rasa **berapa sahaja markah admin** dorang bagi...jadi bagi saya perkara ini tidak kritikal lah tapi perlu diimbangi lah...kedua...”**empowerment**” PPP itu...walaupun markah PYD itu rendah tapi dia boleh tingkatkan lagi...cuma ini tidak berapa serius lah tapi saya rasa perlu diambil kira lah...sekarang apa yang berlaku adalah dekan yang buat keputusan pada markah padahal dia sebagai PPK ...cuma kita tidak diberi “empowerment...”*

(2)

Dapat di rumuskan bahawa informan dua (2) mengutarakan dua (2) isu umum iaitu pemberian markah yang sedikit bagi pensyarah yang terlibat dengan kerja admin dan PPP tidak di beri “empowerment” daripada PPK dengan sebaiknya.

Tema keempat bagi isu umum adalah tentang sikap PYD sambil lewa. Informan empat (4) menegaskan bahawa bahawa pekerja mengambil pendekatan yang kurang baik kerana mengisi e-prestasi dengan lewat dan tidak merancang masa dengan betul. Tema kelima bagi isu umum adalah berkaitan dengan kekuatan “server” yang terhad. Informan empat (4) menegaskan bahawa sistem yang selalu digunakan oleh pekerja berlaku “server down”. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan isu umum dalam SPP.

*“Okey isu umum...sikap sambil lewa daripada PYD dalam kontek mengisi borang itulah...biasalah tunggu last minit...tunggu last minit biasalah dia akan menyebabkan ketidak cekapan dan ketidak lengkapan mungkin boleh timbul dan masalah-masalah lain juga akan timbul...boleh dikatakan kurang perancanganlah ... Kedua teknikal....sama ada benda itu dalam kawalan kita atau tidak itu “different thing” lah...saya rasa ini dari CICTS lah...bagaimana memastikan sistem kita ini sentiasa up atau mempunyai **kekuatan dari segi “server”** atau sebagainya....sebab pelajar kita juga mempunyai masalah dalam eksess sistem....sebagai contohnya kita nak akses sistem di hujung semester time tulah juga apache keluar atau tomcat...benda yang macam itu lah...”*

(4)

Di rumuskan bahawa informan empat (4) mengutarakan dua (2) tema iaitu sikap ambil lewa daripada pekerja mengisi sistem e-prestasi dan kekuatan “server” yang terhad.

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) dan tiga (3) menyokong tema pertama isu umum iaitu kebolegunaan sistem yang terhad, manakala, informan dua (2) mengutarakan dua (2) tema iaitu pemberian markah yang sedikit bagi pensyarah yang terlibat dengan kerja admin dan kurang “empowerment” kepada PPP. Bagi informan 4 pula, dua (2) tema telah diutarakan iaitu sikap ambil lewa daripada pekerja mengenai pengisian e-prestasi dan kekuatan “server” yang masih lemah.

4.3.5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi isu umum dapatan kajian adalah kebolegunaan sistem yang terhad. Menurut Rahman et al., (2017) teknologi tidak dapat dipisahkan dalam organisasi seiring perubahan semasa. Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) mentakrifkan bahawa kebolegunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna (user friendly). Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antara muka “interface” yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiiimwe dan Lim (2010) antara muka dan sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengagalkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan pegawai penilai perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

Tema kedua bagi isu umum dapatan kajian adalah tiada pemberian markah yang lebih bagi pensyarah yang terlibat dengan kerja admin. Kajian ini selari dengan Markom et al., (2001) menegaskan bahawa kajian lepas menunjukkan bahawa beban jam kerja national pensyarah adalah melebihi wajaran yang telah ditetapkan dalam sistem penilaian universiti. Tambahan itu, banyak dikalangan guru yang berpendapat bahawa bebanan kerja dan tekanan kerja yang tinggi mengakibatkan keletihan dan tekanan di tempat kerja (Fejgin et al., 1995: Pastore & Judd, 1992; Lim & Leong, 1999). Laporan lain mengatakan bahawa pekerja yang mempunyai tanggungjawab yang berat tetapi tidak diberi penilaian prestasi yang setimpal dengan tanggungjawab mereka melalui imbuhan dan kenaikan pangkat akan menghadapi penurunan motivasi dalam diri (Star, 6 Jun 1995). Justeru itu, perkara ini bukan sahaja memberi kesan kepada kualiti kerja tetapi produktiviti keseluruhan dalam organisasi (Othman & Halim, 2014).

Tema ketiga bagi isu umum dapatan kajian adalah “empowerment” kepada PPP kurang diberikan oleh PPK. Kajian ini selari dengan Abas (2005) menegaskan bahawa pengurus atasan perlu melibatkan pegawai dalam program dan aktiviti di peringkat jabatan dengan membenarkan pegawai mengikuti sama dalam proses rundingan mesyuarat di peringkat nasional dan antarabangsa dan memberi tunjuk ajar serta memberi “empowerment” dalam membuat keputusan. Hal ini kerana, sebahagian besar pegawai memerlukan bimbingan dan tunjuk ajar dalam usaha membangunkan prestasi kerja dan merealisasikan potensi kepimpinan mereka. Kajian ini selari dengan Mohamad, Salleh, Hashim (2009) menyatakan pengurus atasan perlu memberi pekerja kuasa “empowerment” dan kelenturan “flexibility” yang sewajarnya. Dapatan ini turut disokong oleh Abdullah (2004) yang menganggap pelaksanaan “empowerment” sebagai elemen terpenting dalam kepimpinan sekolah berkesan. Selain itu, Bartram dan Casimir (2006) menegaskan pemberian kuasa

“empowerment” kepada pekerja dianggap sebagai perkara penting untuk keberkesanan organisasi. Kajian ini juga nampaknya disokong oleh Patrick dan Spence Laschinger (2006) menyatakakan pemberian “empowerment” kepada pekerja di dalam organisasi haruslah menjadi keutamaan untuk memastikan persekitaran dan kualiti kerja dibentuk dengan baik. Selain itu ditegaskan bahawa “empowerment” kepada pekerja adalah antara satu kaedah bagi mengelakkan ketidakpuasan hati dikalangan pekerja (Laschinger, Finegan, Shamain & Wilk, 2004).

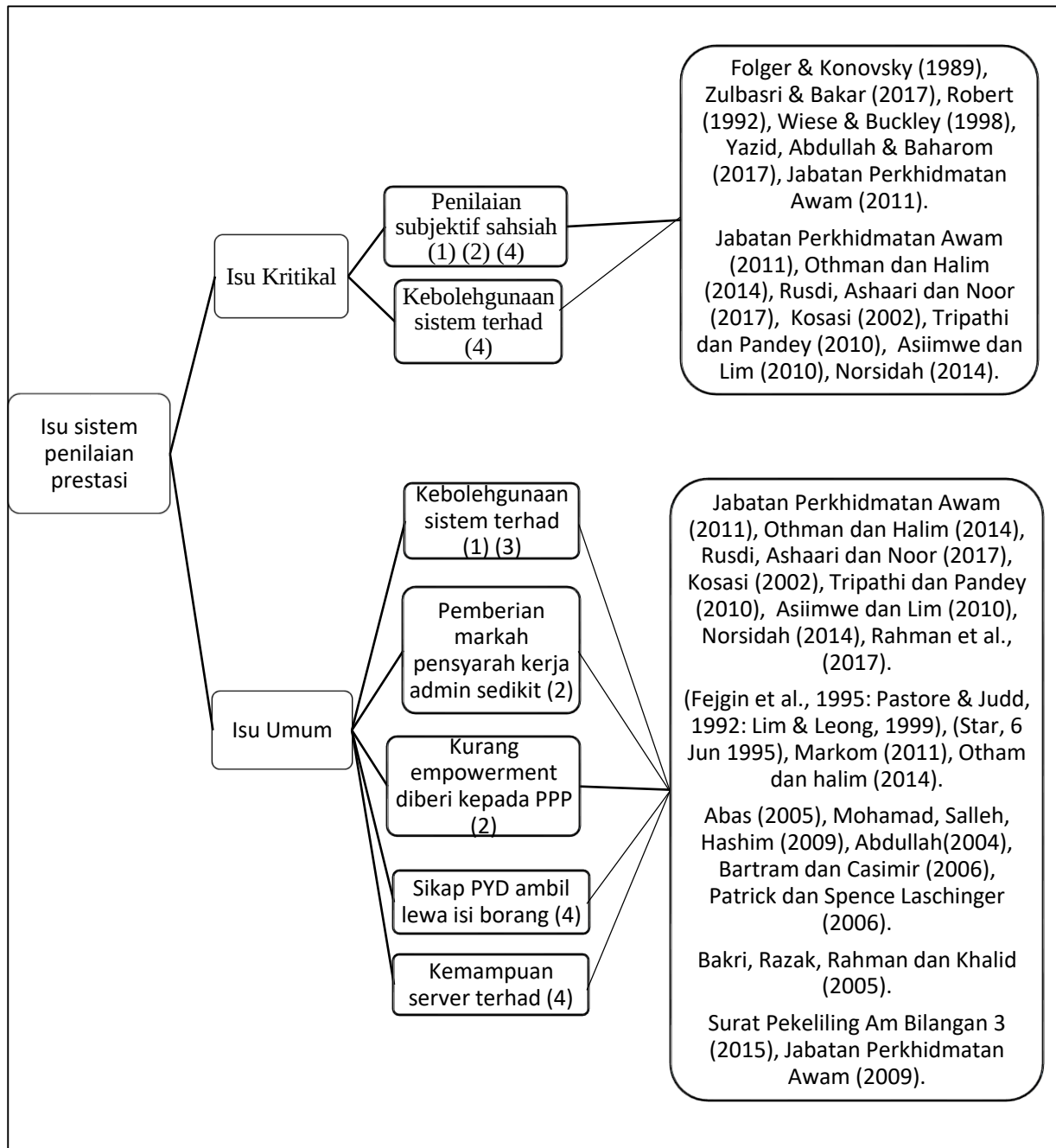
Tema keempat bagi isu umum dapatan kajian adalah sikap pekerja yang ambil lewa terutamanya mengisi e-prestasi di hujung tahun. Terdapat kesan yang negatif mengenai sikap ambil lewa ini dalam kontek apa pun kerja yang dilaksanakan jika kita tidak serius terhadap tugas yang diberi maka hasilnya tidak seperti yang dijangkakan. Kajian Bakri, Razak, Rahman dan Khalid (2005) terhadap pelajar di sebuah sekolah yang mempunyai sikap ambil lewa menyatakan bahawa sikap sambil lewa bermaksud tidak bersungguh-sungguh dalam melakukan aktiviti pembelajaran menjadikan mereka leka terhadap tanggungjawab mereka. justeru itu, sikap ambil lewa mendatangkan kesan negatif kepada organisasi tersebut.

Tema kelima bagi isu umum dapatan kajian adalah kekuatan server yang terhad. Teknologi yang canggih haruslah diiringi dengan perkakasan, perisian, aplikasi, perkhidmatan dan rangkaian yang sesuai bagi memudahkan kerja-kerja yang melibatkan sistem secara online. Surat Pekeliling Am Bilangan 3 (2015) dalam cadangan pembangunan ICT abad ke-21 ini kesesuaian konfigurasi “server” haruslah kuat seperti yang telah di nyatakan “*should be able to sustain application requirement for certain period of time*”. Kenyataan ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2009) dalam buku yang bertajuk HRMIS transformasi pengurusan sumber manusia sektor awam Malaysia abad ke-21 menegaskan bahawa enjin

pangkalan data atau “server” HRMIS telah mengalami perubahan mengikut peredaran teknologi semasa iaitu dari “SQL server” 7.0 ke “Microsoft SQL server” 2000 dan seterusnya ke “Microsoft SQL” 2003 seiring dengan perubahan perisian dan sistem operasi komputer. Seiring dengan perubahan ini ia memberikan kebaikan kepada organisasi antaranya ialah laporan berkala dan ad-hoc mengikut keperluan organisasi, menyedia dan membangunkan laporan berkala, mempercepatkan pengeluaran laporan berkala dan memudahkan proses kerja pelaporan data dalam organisasi yang mana boleh di akses secara pantas dan “flexible” menggunakan “web browser” seperti “internet explorer” (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2005).

Secara keseluruhannya tema utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD bagi objektif yang keempat adalah seperti berikut. Bagi perspektif PPP adalah penilaian subjektif bahagian sahsiah dan kebolegunaan sistem yang terhad, bagi perspektif PPK pula ialah penilaian subjektif bahagian sahsiah, manakala perspektif PYD adalah penilaian subjektif bahagian sahsiah dan PP kurang kompetensi untuk menilai pekerja. Sehubungan dengan itu, teori yang dapat dikaitkan bagi tema penilaian subjektif dan kebolegunaan sistem adalah teori dua faktor Herzberg (1966). Hal ini kerana sifat pegawai penilai yang kurang terbuka semasa menilai pekerja dalam aspek kualiti peribadi yang dijelaskan masih terdapat elemen subjektivitinya. Teori kedua yang terlibat adalah teori kognitif (Ahmad & Shamsuddin, 2011) iaitu kompetensi dapat dikaitkan terus melalui kemahiran dan kebolehan yang baik dapat meningkatkan kebolehan diri serta mendorong pekerja untuk mencapai matlamat dan kecacatan sifar dalam organisasi (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Justeru itu, implikasi hasil daripada tema ini membawa ketidakpuasan hati pekerja dan merendahkan motivasi pekerja dalam sesebuah organisasi.

Rajah 4.4 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.4: Isu sistem penilaian prestasi perspektif PPP

4.3.6 Objektif 5: Mengenalpasti strategi menangani isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif kelima, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah di minta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.6.1 Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema strategi pertama adalah penilaian dilakukan lebih dari seorang dengan melibatkan ketua-ketua program yang lain. Informan satu (1) menegaskan bahawa untuk penilaian perlu lebih dari seorang dengan melibatkan ketua-ketua program yang lain. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung strategi mengatasi isu dalam SPP.

*“Mereka perlu **penilai yang lebih dari satu** atau **“involment” daripada ketua-ketua program** yang lain maksudnya bukan seorang sahaja PPP yang menilai sahsiah PYD tersebut saya rasa ini boleh membantu untuk menilai bahagian 15% tersebut...”*
(1)

Tema strategi kedua adalah mempertingkatkan pemberian markah kepada pensyarah yang terlibat dengan kerja-kerja admin. Informan dua (2) menegaskan bahawa bagi mengatasi masalah kakitangan akademik yang terlibat dengan admin adalah mempertingkatkan pemberian markah atau diberi ganjaran lain. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani SPP.

*“Yang perlu diubah itu adalah **mempertingkatkan pemberian wajaran markah** atau memberi ganjaran lain ...contohnya penglibatan sebagai seorang timbalan dekan...saya rasa berapa sahaja markah admin dorang bagi...jadi bagi saya perkara ini tidak kritikal*

lah tapi perlu di imbangi lah... ”

(2)

Tema strategi ketiga adalah mempertingkatkan kebolegunaan sistem yang sedia ada. Informan empat (4) menegaskan bahawa pembangun sistem perlu memikirkan cara agar sistem yang sedia ada dapat “retrieve” dan “autolink” diantara satu dengan yang lain. Tema strategi keempat adalah perbincangan berterusan. Informan empat (4) menegaskan kaedah terbaik untuk mengatasi masalah pekerja yang mempunyai sikap ambil lewa adalah dengan perjumpaan yang berkala dan menguatkuasakan peraturan yang telah digubal. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung strategi menangani SPP.

*“Pertingkatkan kebolegunaan sistem itu saja...**ketidak boleh fungsian sistem sepenuhnya** kita merujuk kepada perkara tadi masalahnya adalah borang kenaikan pangkat tidak “autolink” kepada borang SKT dan beberapa maklumat atau data yang lain... kalo boleh lagi di selesaikan isu data lama itu kita boleh “retrieve” mengikut tahun...data saya pada tahun 2004 ada tapi kalo dia dipisahkan mengikut tahun tidak dapat jadi mungkin ini juga perlu difikirkan oleh pembangun sistem...**Sikap ambil lewa mengisi sistem** kesedaran ini bagi saya adalah berbalik kepada sikap masing-masing lah... berbalik kepada perbincangan yang kerap dalam tahun itu atau pemantauan yang berterusan... dan saya rasa mesti ada penguatkuasaan terhadap pelaksanaan...”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan empat (4) mengutarakan dua (2) tema strategi mengatasi iaitu pertama pertingkatkan kebolegunaan sistem dan perbincangan berkala bagi PYD yang mempunyai sikap ambil lewa.

Tema strategi kelima adalah memberi “empowerment” kepada pekerja. Informan 3 menegaskan bahawa “empowerment” itu penting bagi PP mengurus pekerja maka, dengan itu, pihak HRM perlu memberi kuasa atau “empowement” kepada fakulti bagi urusan kerja-kerja berkaitan di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan 3 dalam kajian ini berhubung isu umum penilaian prestasi di universiti awam.

*“Kalo kita mau turunkan markah kita dapat turunkan markah...jadi maksudnya disini di peringkat fakulti kita diberikan “**Empowerment**” untuk mengurus kita punya pekerja...jadi kalo HRM ada pertanyaan mereka boleh tanya kita “directly” lah...jangan terlampau “centralized” sehingga semua ditentukan oleh HRM...”*

(3)

Dapat disimpulkan bahawa informan satu (1) telah mengutarakan satu (1) tema strategi bagi mengatasi penilaian subjektif (sahsiah) manakala, informan dua (2) mencadangkan tema strategi iaitu memberi markah lebih atau ganjaran lain kepada pensyarah yang terlibat dengan kerja admin. Bagi informan ketiga pula tema strategi yang dicadangkan adalah memberi “empowerment” kepada pekerja dengan sebaiknya. Informan empat (4) pula mengutarakan dua (2) tema strategi iaitu mempertingkatkan kebolegunaan sistem dan perjumpaan berterusan.

4.3.6.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema strategi pertama dapatan kajian adalah penilaian lebih dari seorang. Kajian ini selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menyatakan Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) boleh menambah ahlinya atau mengundang mana-mana pegawai yang difikirkan dapat membantu penilaian untuk membuat keputusan yang lebih tepat. Jackson dan Schuler (2003) menggambarkan penilaian prestasi sebagai menilai prestasi berdasarkan pertimbangan dan pendapat orang bawahan, rakan sekerja, penyelia, pengurus lain dan juga pekerja sendiri. Hal ini, jelas bahawa penilaian tidak semestinya berdasarkan daripada seorang sahaja tetapi melibatkan beberapa pihak lain dalam penilaian prestasi. Dapatan kajian juga nampaknya selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2009) yang menyatakan PYD boleh dinilai lebih dari seorang pegawai penilai dalam tempoh masa yang berbeza. Dapatan kajian ini turut di sokong dengan kenyataan Cuepacs bahawa kerajaan telah melaksanakan penilaian berkonsepkan 360 darjah iaitu setiap

penjawat awam bukan hanya akan dinilai oleh PP masing-masing, malah mereka juga akan di perhatikan dan di nilai secara berterusan oleh rakan sejawat dan kakitangan bahawan (Utusan Malaysia, 23 Mei 2011).

Tema strategi kedua dapatan kajian adalah mempertingkatkan pemberian markah kepada pekerja yang terlibat dengan kerja admin. Dapatan kajian ini selari dengan Markom et al., (2001) menegaskan bahawa beban jam kerja national pensyarah adalah melebihi wajar yang telah ditetapkan dalam sistem penilaian prestasi di universiti. Hal ini bukan sahaja memberi kesan kepada kualiti kerja tetapi produktiviti keseluruhan dalam organisasi (Othman & Halim, 2014). Oleh sebab itu, ganjaran dan pemberian markah lebih bagi pekerja yang terlibat dengan kerja-kerja admin perlu diteliti dan diberi penghargaan setimpal dengan bebanan kerja yang mereka lakukan. Tambahan pula, banyak di kalangan guru yang berpendapat bahawa bebanan kerja dan tekanan kerja yang tinggi mengakibatkan keletihan dan tekanan di tempat kerja (Pastore & Judd, 1992; Fejgin et al., 1995; Lim & Leong, 1999). Laporan lain mengatakan bahawa pekerja yang mempunyai tanggungjawab yang berat tetapi tidak diberi penilaian prestasi yang setimpal dengan tanggungjawab mereka melalui imbuhan dan kenaikan pangkat akan menghadapi penurunan motivasi dalam diri (Star, 6 Jun 1995).

Tema strategi ketiga dapatan kajian adalah mempertingkatkan kebolehgunaan sistem. Dapatan kajian selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) menegaskan ketua jabatan dan pegawai penilai perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi. Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) mentakrifkan bahawa kebolehgunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah

boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengagalkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan pegawai penilai perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

Tema strategi keempat adalah memberi “empowerment kepada pekerja. Dalam hal ini, pihak atasan perlu melibatkan pekerja bawahan atau memberi “empowerment” kepada pekerja bawah terutama dalam pembuatan keputusan dan hal-hal berkaitan kerja dalam organisasi. Bartram dan Casimir (2006) menegaskan pemberian kuasa “empowerment” kepada pekerja dianggap sebagai perkara penting untuk keberkesanan organisasi. Kajian ini juga nampaknya disokong oleh Patrick dan Spence Laschinger (2006) menyatakan memberi “empowerment” kepada pekerja di dalam organisasi haruslah menjadi keutamaan untuk memastikan persekitaran dan kualiti kerja dibentuk dengan baik. Pemberian “empowerment” kepada

pekerja adalah antara satu kaedah bagi mengelakkan ketidakpuasan hati dikalangan pekerja (Laschinger, Finegan, Shamain & Wilk, 2004). Kajian ini turut disokong oleh Abas (2005) dengan menegaskan pengurus atasan perlu melibatkan pegawai dalam program dan aktiviti di peringkat jabatan dengan membenarkan pegawai mengikuti sama dalam proses rundingan mesyuarat di peringkat nasional dan antarabangsa dan memberi tunjuk ajar serta memberi “empowerment” dalam membuat keputusan. Kajian ini juga nampaknya disokong oleh Mohamad, Salleh, Hashim (2009) menyatakan pengurus atasan perlu memberi pekerja kuasa “empowerment” dan kelenturan “flexibility” yang sewajarnya. Dapatan ini turut disokong oleh Abdullah (2004) yang menganggap pelaksanaan “empowerment” sebagai elemen terpenting dalam kepimpinan sekolah berkesan. Justeru itu, banyak kajian lepas telah menyokong bahawa pemberian “empowerment kepada pekerja bukan sahaja meningkatkan motivasi pekerja dan memberi kepuasan kepada pekerja tetapi menjamin kualiti dan produktiviti dalam organisasi.

Tema strategi kelima adalah perbincangan dan perjumpaan berterusan bagi perbincangan sistem penilaian prestasi. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PPP dan PYD perlu berbincang atau mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi seperti menetapkan SKT. Kajian ini juga nampaknya selari dengan kajian Ahmad dan ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan berterusan yang dijalankan antara PP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT. Disamping itu, perbincangan bersama PP dan pekerja bukan sahaja membincangkan aspek penilaian prestasi tetapi, termasuklah mengingatkan pekerja mengenai tarik-tarik penting bagi e-prestasi untuk mengelakkan pekerja menghadapi masalah seperti “server down”.

4.3.6.3 Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya?

Tema tempoh strategi yang pertama aspek tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilan adalah belum ada perbincangan dan keberhasilannya. Informan satu (1) menegaskan strategi belum dilaksanakan mahupun di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan setiap informan satu (1) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“Dari segi menangani isu yang saya sebutkan tadi saya lihat **belum ada lagi perbincangan** dan saya juga **belum di jemput berbincang di peringkat fakulti** ini tidak tau kalo peringkat universiti... ”since” tiada pelaksanaan macamana ada hasilkan...jadi hasilnya belum ada”*

(1)

Tema tempoh strategi yang kedua adalah belum ada pelaksanaan strategi. Kenyataan ini di sokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa tiada perbincangan mengenai perkara ini dan hasilnya sudah tentu juga tidak ada. Berikut adalah kenyataan setiap informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“**Saya rasa belum ada lagi lah**...setakat ini saya punya “level” saya belum pernah lagi di “invite” untuk membincangkan strategi-strategi untuk isu-isu yang saya sebutkan tadi...jadi oleh kerana kamu datang untuk temubual maka saya ada peluang lah untuk suarakan...you know kan yang e-prestasi ini menjadi satu bahan bualan yang hangat lah...bagi saya baik cuma ada benda yang perlu dibaiki lah...”*

(2)

Tema tempoh strategi yang ketiga adalah belum ada pelaksanaan strategi. Kenyataan ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan belum ada perbincangan bagi mengatasi isu yang telah diutarakan di atas maka, keberhasilannya juga tiada. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“Setakat ini belum ada usaha dan kita juga **belum dipanggil bermesyuarat** untuk isu ini...setakat ini belum ada... mungkin ada juga cuma saya yang “overlook” lah...jadi oleh kerana saya “overlook” maka keberhasilan saya masih kurang pasti...tapi kita harap mereka sudah mula buat ini dan harap akan datang kita nampak hasil lah...”*

(3)

Tema tempoh strategi yang keempat adalah perbincangan sudah dilaksanakan tetapi hasilnya belum ada. Kenyataan informan empat (4) menegaskan bahawa terdapat perbincangan bagi isu SPP tetapi pelaksanaan dan keberhasilannya belum ada. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“Okey bagi saya dalam **kontek KPI** tadi itu “target” **ada sudah dan sudah di bentang di dalam mesyuarat** yang biasa di buat di damai “beach” itu...yang mana pengarah-pengarah, dekan-dekan dan timbalan dekan berkumpul dan berbincang...memang ada... tapi dari **segi pelaksanaan** itu saya belum nampak ...apabila sampai di peringkat fakulti pelaksanaan dia kurang dan satu lagi kesedaran itu kurang...”*

(4)

Dapat disimpulkan bahawa dapatan kajian menunjukkan informan satu (1), dua (2) dan tiga (3) menjelaskan bahawa belum ada perbincangan dan tindakan mengenai strategi yang diutarakan manakala, informan empat (4) menjelaskan perbincangan di peringkat fakulti telah dilaksanakan. Sungguhpun begitu, pelaksanaan dan keberhasilannya belum lagi dapat dilihat.

4.3.6.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya masih berada pada tahap yang tidak memberansangkan kerana belum ada perbincangan mengenai strategi menangani isu yang telah timbul dalam SPP. Noh, Basir dan Husin (2014) menegaskan bahawa pengurus organisasi perlu merancang strategi organisasi mengikut kesesuaian organisasi agar tidak wujud isu dan etika kerja dapat dilaksanakan dengan

berkesan. Dapatan kajian ini di sokong oleh Rosli (2001) dan Ali (2005) bahawa penglibatan pengurus dalam organisasi bagi menyediakan garis panduan dan strategi dalam sistem penilaian prestasi kerja di perlukan. Sungguhpun begitu, banyak organisasi yang tidak mampu merangka strategi. Tambahan itu, pelaksanaan sering kali di tangguh oleh kerana proses yang sukar dan kekangan masa pihak pengurusan.

4.3.6.5 Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan sosial para pekerja dalam organisasi ini?

Tema pertama bagi tahap hubungan dikalangan pekerja dalam organisasi berada di tahap yang baik. Informan satu (1) menegaskan bahawa aktiviti secara tidak formal dibuat secara kecil-kecil seperti sukan di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung hubungan sosial dalam organisasi.

*“...Kita nampak “**open discussion**” di situ...dari segi sambutan hari jadi, annual dinner dan sukan fakulti bersama staf saya rasa dulu ada dibuat...tapi biasanya secara kecil-kecilan lah... jadi saya boleh katakanlah **hubungan agak baik juga**...”*

(1)

Tema di atas telah disokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa hubungan dalam aspek sosial di peringkat fakulti amat baik dengan ada aktiviti tidak formal yang dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung hubungan sosial dalam organisasi.

*“**Sangat baik** kerana kita mengadakan sambutan “birthday”, sukan bersama staf dan “annual dinner”...Ooh kita ada...kita “very lucky” lah sebab kita ada dekan yang “very open minded”...selain itu kita **bagi pengiktirafan siapa yang “the best worker”...di peringkat fakultilah**...jadi pandangan saya ini adalah sangat bagus dan perlu diteruskan...kadang-kadang hubungan ini “develop” melalui aktiviti yang tidak formal...”*

(2)

Tema ini turut telah disokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa walaupun mempunyai kesibukan tetapi masih ada aktiviti tidak formal yang dijalankan di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung hubungan sosial dalam organisasi.

*“Kita ada buat lah...bulan september jika saya tidak silap...kita akan buat “family day”...ini untuk mengeratkan hubungan dikalangan staf akademik...sebab staf akademik ini masing-masing kita sibuk...kita punya “publication”... kita punya “research sometime” kita berjumpa pun waktu mesnyuarat sahaja...so benda ini akan develop **hubungan yang baik lah...**”*

(3)

Tema ini turut telah disokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa hubungan sosial amat baik dengan adanya penjuruan program bersama di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung hubungan sosial dalam organisasi.

*“Ooh ya...di sini saya rasa **tidak ada isu**...dari segi kekeluargaan fakulti ini saya boleh katakan agak rapat dan kita kenal di antara satu dengan yang lain dan juga kita juga selalu **ada “event”** terutamanya bagi pegawai yang nak bersarah, pegawai yang nak berpindah tempat...kita adakan majlis...**jadi hubungan kami di sini sangat baik...**”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema sosial yang sama iaitu hubungan pekerja dalam organisasi berada di tahap yang sangat baik.

4.3.6.4 Perbincangan Dapatan Kajian

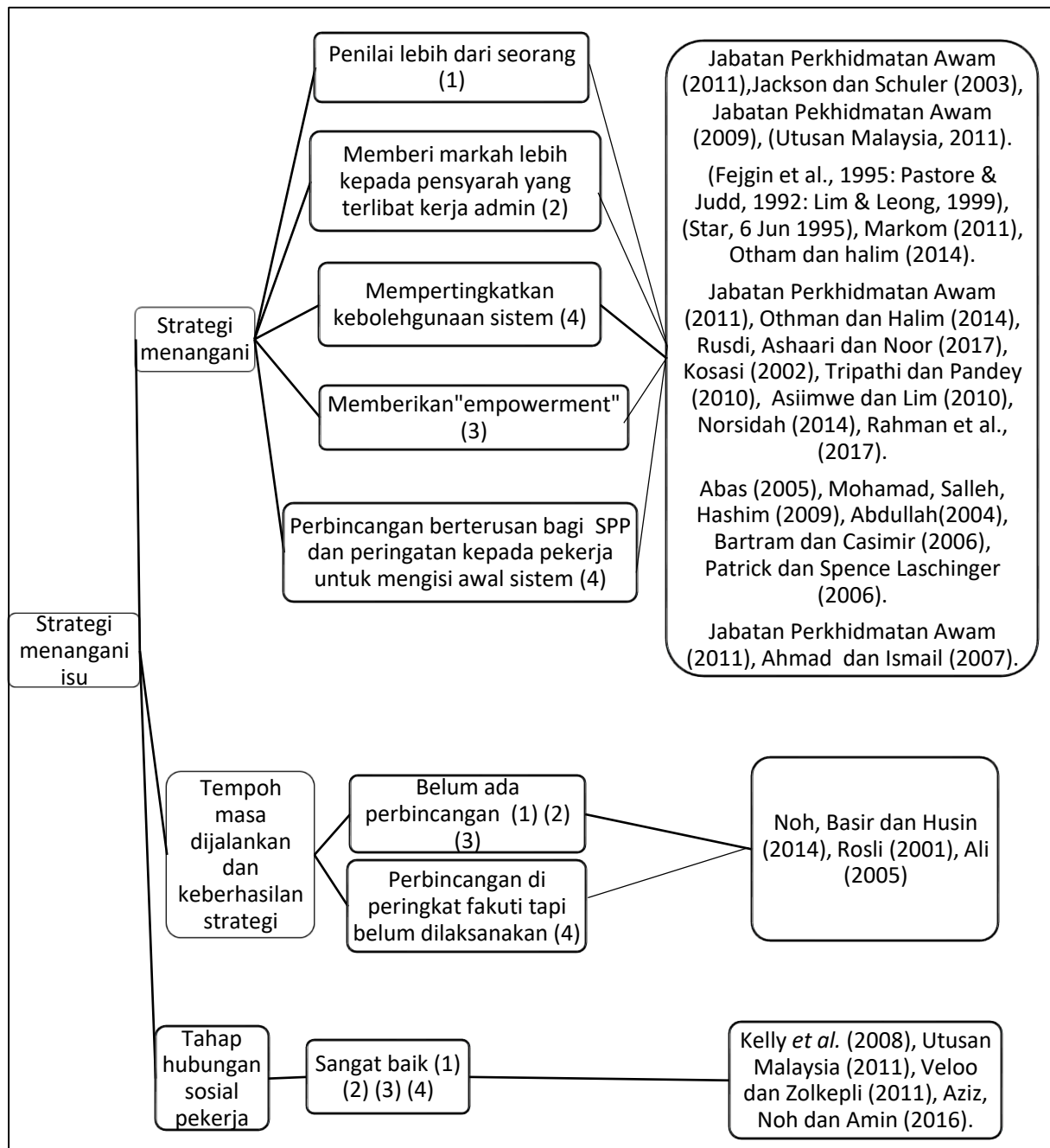
Tema bagi dapatan kajian ini adalah mengenalpasti tahap hubungan sosial PP dan PYD. Dapatan kajian mendapati empat (4) informan telah menyatakan hubungan berada pada tahap yang baik. Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas iaitu hubungan yang baik

diantara PP dan PYD memberikan kesan positif, kepuasan dan motivasi pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dapatan kajian di sokong oleh Kelly et al. (2008) yang menegaskan pekerja akan lebih bermotivasi tinggi dan berpuas hati dengan persekitaran kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan PP. Dapatan kajian ini selari dengan ucapan Timbalan Perdana Menteri Tan Sri Muhyiddin Yassin yang menggesa kesatuan sekerja, majikan dan pekerja membina hubungan yang harmoni dan saling melengkapi kerana ia akan memberi manfaat kepada semua pihak (Utusan Malaysia, 7 Mei 2011). Hal ini sedemikian kerana, terdapat hubungan positif yang signifikan mengenai kredibiliti penilai dengan kepuasan pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dalam aspek kepimpinan dapatan kajian ini turut disokong oleh Aziz, Noh dan Amin (2016) menegaskan bahawa ahli politik yang mempunyai hubungan yang baik dengan pengundi dianggap sebagai sumber yang lebih berkredibel. Aspek ini memberi penekanan bahawa hubungan sosial dikalangan manusia dapat meningkatkan kualiti kerjasama diantara satu dengan yang lain. Justeru itu, hubungan yang baik diantara PP dengan PYD dapat membantu proses penilaian prestasi yang lebih kredibel.

Secara keseluruhannya tema utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD bagi objektif yang kelima adalah seperti berikut. Bagi perspektif PPP strategi yang dicadangkan adalah menambah jumlah PP, belum ada perbincangan dan tahap hubungan sosial dan kerjasama dikalangan pekerja sangat baik, bagi perspektif PPK pula ialah menambah jumlah PP, belum ada perbincangan dan hubungan sosial berada di tahap yang baik, manakala bagi perspektif PYD pula ialah mempertingkatkan kebolegunaan sistem, belum ada perbincangan dan hubungan sosial berada di tahap baik. Semua tema ini dapat dikaitkan dengan teori dua faktor Herzberg (1966) iaitu tingkalaku dan sifat pekerja dalam organisasi menjamin kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi. Disamping itu, hal ini jika tidak diambil serius oleh pihak

berkaitan ia akan menyebabkan implikasi negatif kepada pekerja, organisasi dan produktiviti organisasi itu sendiri.

Rajah 4.5 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.5: Strategi menangani isu sistem penilaian prestasi perspektif PPP

4.3.7 Perspektif Pegawai Penilai Kedua (PPK)

4.3.8 Objektif 1: Mengenalpasti pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di Universiti awam berdasarkan perspektif PPK

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif pertama, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.8.1 Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?

Tema pertama adalah tentang amalan berbincang. Kenyataan ini telah di tegaskan oleh informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4). Informan satu (1) menegaskan bahawa salah satu mekanisma yang baik adalah dengan membenarkan perbincangan diantara PP dan PYD mengenai SPP. Tambahan itu, informan menyatakan ruangan perbincangan tersebut boleh digunakan membetulkan dan mendapat persetujuan dari PP dan PYD terhadap SPP yang dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

*“...Mekanisma yang baik di dalam sistem penilaian adalah **kita membenarkan PPP, PPK dan PYD untuk berbincang**...sekiranya ada apa-apa yang tidak dipersetujui...jadi ini adalah ruang baik bagi penilai dan yang dinilai untuk membetulkan apa yang kurang atau kelemahan di dalam sistem...”*

(1)

Tema berbincang ini tela disokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa amalan memberi peluang untuk berbincang terutama wujud ketidakpuasan hati dikalangan

pekerja harus di pandang secara serius. Selain itu informan juga menegaskan bahawa SPP yang adil haruslah mempunyai kriteria penilaian yang objektif. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

“Dia adalah satu sistem yang kita anggap adil lah... sebab dia objektif dan telus...satu lagi dia lebih menjurus kepada objektif...jadi saya rasa ia “pairness” lah kerana pensyarah juga mempunyai peluang untuk bersuara atau berbincang jika markah yang mereka perolehi tidak puas hati...”

(2)

Tema berbincang turut disokong oleh informan tiga (3) dengan memberikan kenyataan bahawa pemantauan dengan menggunakan kaedah perbincangan yang berterusan merupakan salah kaedah keadilan dalam pelaksanaan SPP. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

“... Jadi di sini pemantauan itu berterusanlah dalam erti kata yang lain kita pantau dan “guide” PYD atau berbincang dengan mereka masalah yang di hadapi sepanjang tahun itu...”

(3)

Tema berbincang ini nampaknya di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa kaedah pendekatan menggunakan peluang untuk berbincang dan mendengar keluhan pekerja merupakan amalan yang baik di dalam SPP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

“...So...kalo bagi saya apabila diadakan peluang berbincang dan kita dengar keluhan PYD... so saya rasa “that one should not be a problem” lah ...kecuali apabila mereka ini tidak menjalankan tugas dengan sebaiknya...seperti ajak PYD berbincang...”

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu perbincangan diantara PP dan PYD. Tema berbincang dikenali mempunyai kekerapan tertinggi bagi soalan ini.

4.3.8.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek cara pelaksanaan keadilan adalah perbincangan iaitu selari dengan garis panduan yang dirangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PPP dan PYD perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Kajian ini nampaknya selari dengan dapatan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

4.3.8.3 Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?

Tema pertama adalah mengenai amalan berbincang. Informan satu (1) menegaskan bahawa cara pelaksanaan keadilan di organisasi tersebut adalah pekerja mempunyai peluang bersuara dalam perbincangan yang dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

*“Bagaimana kami melaksanakan keadilan adalah adakan **perbincangan** dan memberikan peluang PYD untuk bersuara di mana mereka mempunyai 3 kali perjumpaan pertama awal tahun, pertengahan tahun dan akhir tahun... semua perjumpaan ini adalah **perbincangan** PP dan PYD perlu **berbincang** dan PYD boleh menyuarakan isu jika terdapat masalah timbul sepanjang tahun itu...”*

(1)

Tema berbincang ini disokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa antara kaedah organisasi menunjukkan keadilan adalah melalui memberi peluang kepada pekerja

bersuara dalam perbincangan yang dijalankan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

*“...So ini adalah sebenarnya satu cara organisasi itu melaksanakan keadilan dari segi penilaian prestasi iaitu melalui **memberi peluang bersuara dan berbincang dengan PYD dan tanya mereka kesesuaian sistem tersebut...**”*

(2)

Tema berbincang ini juga turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa bagi melaksanakan keadilan dalam organisasi pekerja perlu dipantau dari masa ke semasa melalui perbincangan yang diadakan secara berkala. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

*“...So disini kita boleh lihat satu perkara di mana keadilan itu dilaksanakan pertama melalui **pantauan** secara berterusan di dalam mencapai SKT atau **berbincang...**”*

(3)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1), dua (2), dan tiga (3) mengutarakan amalan berbincang antara salah satu kaedah bagi pelaksanaan keadilan di dalam organisasi.

Tema kedua adalah penilaian perlu bersifat objektif. Informan empat (4) menegaskan bahawa bagi menjamin keadilan dalam organisasi dilaksanakan seboleh-bolehnya penilaian yang dijalankan terhadap pekerja perlu bersifat objektif. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung pelaksanaan keadilan SPP.

*“...Kami bagi “assign” para PPP kepada PYD mereka dahulu...yang kedua apabila menilai itu...semua **kriteria penilaian itu perlu bersifat objektif...**”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa tiga (3) informan telah mengutarakan amalan berbincang sebagai tema pertama, manakala, seorang lagi informan berpendapat penilaian haruslah bersifat objektif bagi melaksanakan keadilan di dalam organisasi.

4.3.8.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek cara pelaksanaan keadilan adalah perbincangan. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PPP dan PYD perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Kajian ini nampaknya selari dengan dapatan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

Tema kedua dapatan kajian adalah mengenai penilaian perlulah objektif. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa pegawai penilai perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokkan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar,

terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

4.3.8.5 Nyatakan atribut sistem penilaian prestasi yang digunakan?

Tema pertama adalah KPI haruslah bersifat realistik. Informan satu (1) menegaskan bahawa penentuan KPI di awal tahun harus jelas dan sederhana. Informan juga menyatakan bahawa dengan adanya KPI maka keadilan dapat di pastikan adil melalui persetujuan penetapan KPI pada awal tahun. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“...KPI itu hendaklah **bersifat realistik** ...jangan lah terlalu tinggi sangat dan jangan terlalu mudah juga...so apabila kita ada KPI maka keadilan itu tidak dieksploitasi sebagai contohnya dalam pengajaran kita letakkan sasaran untuk pengajaran sebanyak 80 jam kredit tetapi pensyarah hanya dapat mengajar 60 jam kredit bagaimana kita nak bagi markah penuh kan ...”*

(1)

Tema kedua adalah penilaian berdasarkan bidang kepakaran pekerja. Informan 2 menegaskan bahawa penilaian berdasarkan kepakaran pekerja ialah kriteria penilaian pekerja berbeza mengikut kepakaran masing-masing. Sebagai contohnya, pekerja mahir dalam bidang pengajaran, mahir dalam bidang penerbitan jurnal dan sebagainya, maka, penilaian haruslah memfokuskan kepada kepakaran pekerja tersebut. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“...Ciri pertama adalah sistem penilaian prestasi yang ada sekarang sudah tiba masanya dilihat dan diubah agar **kriteria penilaian dalam pengkhususan** atau **kelebihan seseorang pensyarah harus di masukkan di dalam sistem tersebut...** apa yang dia tekan kan adalah*

“we doing appraisal based on” kepakaran seseorang itu....so kalo kamu bagus dalam “research” fokus dalam itu...jika bagus “on teaching” fokus dengan pengajaran pula...”

(2)

Tema ketiga (3) adalah tentang amalan berbincang secara terbuka. Informan tiga (3) menyatakan bahawa perbincangan yang diadakan haruslah bersifat terbuka iaitu PP haruslah menerima pandangan daripada PYD secara terbuka. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“...**Perbincangan terbuka**.... saya rasa...ini banyak berlaku ya...contohnya kita ada konsep “open door”...kita sentiasa menerima pandangan dan cadangan daripada pihak pensyarah...maksudnya sistem itu terbukalah jika ada yang kurang baik maka kami mendengar apa yang tidak baik itu dan bincang bersama-sama...lebih kepada sistem yang terbuka lah...iaitu menerima pandangan dari semua pensyarah....”*

(3)

Tema keempat adalah penilaian perlu bersifat objektif. Informan empat (4) menegaskan bahawa selain daripada mengenali PYD kaedah terbaik adalah dengan mengubah elemen subjektif dalam penilaian kepada yang lebih objektif. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“...Saya rasa yang paling mencabar di dalam penilaian adalah apabila terdapat kriteria yang di nilai berbentuk subjektif...contohnya adalah bahagian sahsiah...bagaimana menilai dengan lebih baik dalam bahagian ini...dan ciri-ciri yang pertama harus dilihat hubungan PPP dan PYD...hubungan ini adalah sejauh mana mereka kenal dengan lebih dalam diantara satu dengan yang lain.. atau **bagi mengelakkan perkara ini berlaku penilaian yang subjektif tersebut perlu di ubah menjadi lebih objektif...**”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa empat (4) informan mengutarakan tema yang berbeza dalam kajian ini. Tema ciri-ciri sistem yang adil yang diutarakan oleh informan adalah KPI yang ditetapkan haruslah realistik, penilaian berdasarkan kepakaran pekerja, amalan berbincang secara terbuka dan penilaian perlulah objektif.

4.3.8.6 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi dapatan kajian ciri-ciri SPP yang adil adalah penetapan KPI yang realistik. Dapatan kajian ini selari dengan Ahmad dan Ismail (2007) menegaskan bahawa SKT yang di gunakan perlulah realistik, spesifik dan dapat di ukur dari segi kuantiti, kualiti, masa dan kos. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2005) bilangan 2, yang menegaskan bahawa sasaran prestasi yang di ditetapkan di antara PP dan PYD hendaklah spesifik, realistik serta boleh di capai pada tempoh tertentu. Dapatan kajian ini di sokong oleh garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa SKT perlulah bersifat realistik, spesifik dan boleh di ukur serta mempunyai sekurang-kurangnya satu petunjuk prestasi iaitu kuantiti, kualiti, masa atau kos. Sungguhpun begitu, Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) memberi saranan jika SKT didapati tidak dapat dilaksanakan atas sebab-sebab tertentu atau tidak realistik hendaklah dikenal pasti masalah pelaksanaan dan mengambil tindakan untuk mengatasinya serta membuat pengubahsuaian strategi setelah perbincangan antara PPP dan PYD. Dapatan Kajian ini turut di sokong oleh kenyataan mantan Perdana Menteri, YAB Dato' Sri Najib Tun Razak dalam pembentangan bajet 2010 pada 23 Oktober 2009, telah menyatakan bahawa sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri SMART (iaitu specific, measurable, achievable, realistic, time bond atau spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan mempunyai tempoh masa), (Portal Iklik, 2019). Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kenyataan Dr. Muzaffar Syah Mallow Pensyarah Kanan Fakulti Syariah & Undang-Undang dalam utusan Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) yang menyatakan bahawa KPI perlulah dirangka secara realistik atau

berpijak di bumi yang nyata (Usim, 2019). Selain itu, Dr. Muzaffar Syah Mallow, juga menegaskan bahawa pelaksanaan KPI yang tidak realistik perlu dielakkan kerana ia akan menyebabkan kewujudan tekanan atau masalah stres dikalangan para pekerja organisasi yang terlibat (Usim, 2019).

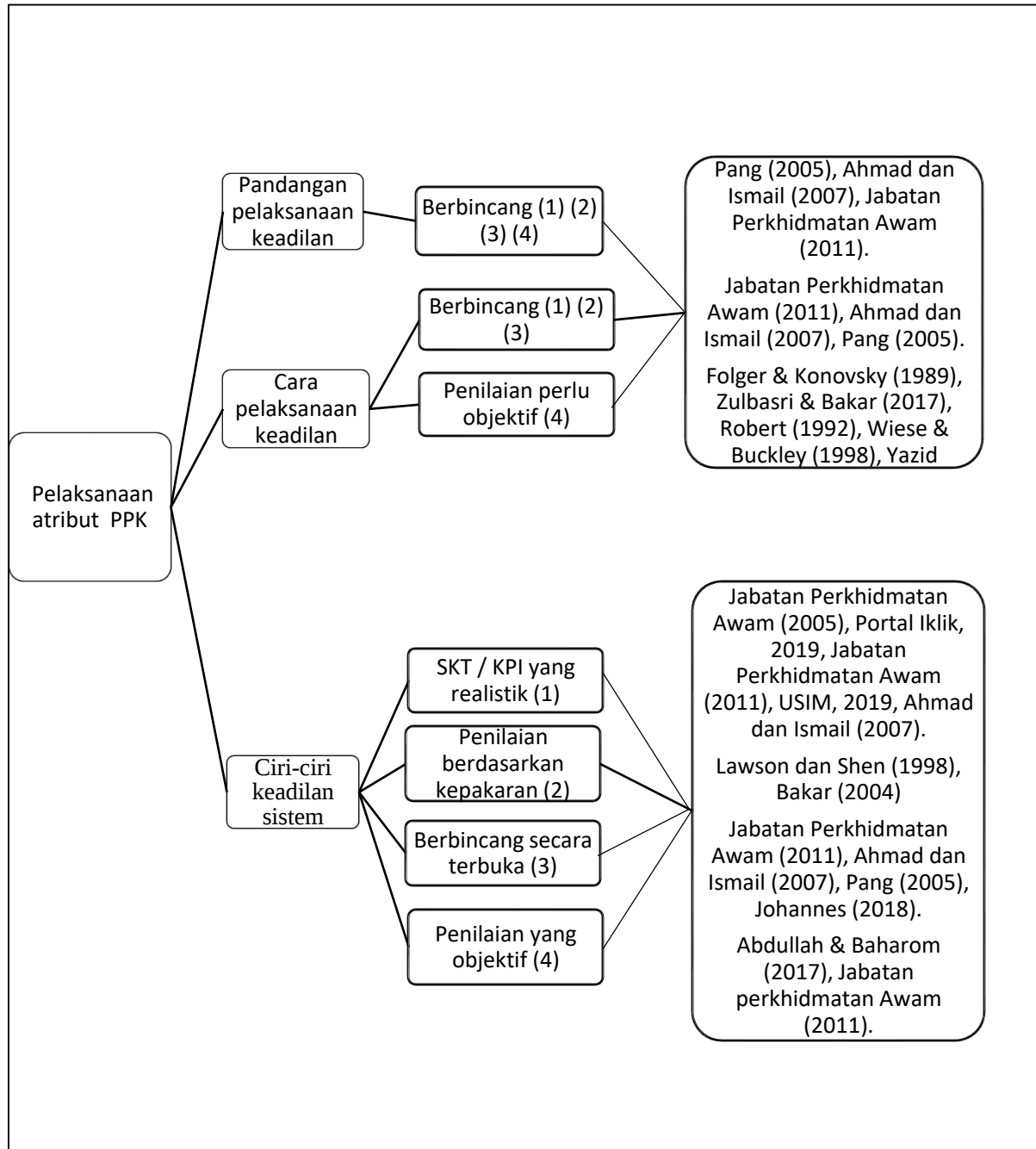
Tema kedua bagi adalah mengenai penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Dapatan kajian ini selari dengan Lawson dan Shen (1998) yang menegaskan bahawa untuk memastikan keadilan dalam penilaian prestasi pekerja perlu dinilai berdasarkan kepakaran (pengetahuan, kemahiran dan kepakaran) pekerja dalam membangunkan sesebuah organisasi. Dapatan kajian turut di sokong oleh Bakar (2004) yang menegaskan bahawa pihak pengurusan perlu mengurus pekerja dengan cara penilaian berdasarkan kepakaran khusus.

Tema ketiga dapatan kajian adalah perbincangan terbuka. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PPP dan PYD perlu mengadakan perbincangan secara terbuka mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Kajian ini nampaknya selari dengan dapatan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Juari dan Johannes (2018) dengan menyatakan sikap terbuka untuk berbincang perlu diterap di kalangan pekerja bagi mencapai matlamat dan tujuan organisasi.

Tema keempat dapatan kajian adalah mengenai penilaian yang objektif. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa pegawai penilai perlu

bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokkan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Rajah 4.6 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.6: Pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi perspektif PPK

4.3.9 Objektif 2: Mengenalpasti perspektif PPK terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif pertama, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.9.1 Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama dalam aspek kefahaman informan mengenai SPP yang dijalankan adalah informan menyatakan bahawa beliau faham tentang SPP yang dijalankan. Hal ini ditegaskan oleh informan satu (1) bahawa sebagai penilai perlu memahami SPP yang dijalankan dalam organisasi. Walaubagaimanapun, informan menegaskan masih terdapat segelintir pihak PYD yang tidak faham mengenai SPP. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

“...Ermm kalo saya tidak ada masalah sebagai seorang PPK kena faham sistem itu...dan saya faham lah...saya ambil satu contoh yang ada sekarang ini kita sudah bagi tahu tahun 2016 bahawa mulai tahun 2017 sesiapa pensyarah yang tidak menerbitkan jurnal...indeks jurnal markah dia tidak boleh lebih daripada 85%.....tapi masih ada yang leka dan tidak faham apa yang dimaksudkan....”

(1)

Tema ini disokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan faham mengenai SPP yang dijalankan. Informan juga menegaskan bahawa pihak pengurusan perlu mengambil ikhtiar bagi pekerja sama ada golongan PP atau PYD agar mereka ini faham mengenai pelaksanaan SPP. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

“Sistem ini adalah sistem yang diguna pakai oleh semua orang sama ada kamu di golongan pengurusan atau bukan pengurusan... kita kena buat latihan lah...latihan perlu dijalankan kepada mereka pekerja atau penilai yang baru ...so persoalannya what management should to do about this people...ya kalo saya secara peribadi saya faham...”

(2)

Tema ini nampaknya turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa dari segi maksud, tujuan dan pelaksanaan SPP tidak menjadi masalah bagi beliau kerana pengalaman berkeja dan terlibat sebagai PP yang begitu lama. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

“Ooh sebab saya dah 18 tahun bekerja...so kefahaman mengenai SPP di unimas itu tiada masalah besarlah bagi saya untuk faham tujuan dan maksudnya...dan sepanjang itu juga saya terlibat di dalam penilaian...saya menjadi penyelaras program dan menjadi t.dekan...”

(3)

Tema ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa SPP adalah mengenalpasti sama ada sasaran telah dicapai oleh pekerja atau sebaliknya. Tambahan itu, informan juga menegaskan bahawa SPP merupakan panduan pekerja untuk melaksanakan kerja dalam tempoh yang ditetapkan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan kefahaman sistem penilaian prestasi di organisasi.

“... jikalau kamu tanya saya faham or tidak memang saya faham...E-prestasi ada dua tujuan...pertama menentukan sama ada PYD telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan atau tidak...kedua...adalah sebagai panduan kepada PYD untuk mencapai sesuatu...”

(4)

Dapat di simpulkan bahawa empat (4) informan mengutarakan tema ulangan yang sama iaitu faham mengenai cara pelaksanaan SPP di dalam organisasi. Di samping itu juga, informan telah memberikan penerangan mengenai maksud dan tujuan SPP.

4.3.9.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian adalah dalam aspek kefahaman pekerja dalam pelaksanaan SPP. Dapatan kajian perspektif PPK mendapati semua informan faham. Dalam hal ini, dapatan kajian menunjukkan PPK faham sepenuhnya cara pelaksanaan sistem penilaian prestasi di organisasi. Dapatan ini selari dengan kajian Kelly et al. (2008) iaitu kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Hal ini, memberi kesan negatif kepada organisasi jika PP dan PYD tidak memahami pelaksanaan sistem penilaian prestasi antaranya yang disebutkan oleh teori (Herzberg, 1966) bahawa pekerja merasa tidak puas hati dan menyebabkan penilaian prestasi terjejas dan produktiviti dalam organisasi menurun. Kajian ini turut disokong oleh Koustelios et al., (2004) bahawa sistem yang tidak jelas mewujudkan konflik dan menyebabkan pekerja merasakan tidak adil dan tidak puas hati. Justeru itu, didapati bahawa PPK tidak menghadapi masalah untuk memahami cara pelaksanaan SPP yang baik kepada pekerja dalam organisasi.

4.3.9.3 Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama adalah tentang penilaian tidak bias melaksanakan SPP. Informan satu (1) menegaskan bahawa sebagai PPK harus berperanan memastikan penilaian yang dijalankan oleh PPP berdasarkan sikap yang telus dan tidak bias memberi markah kepada PYD. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian pekerja.

*“...So sebagai PPK kita ambil pendekatan iaitu pastikan penilaian itu telus dan **tidak bias** kerana kita ini PPK sebagai orang tengah kepada PPP dan PYD”*

(1)

Tema ini disokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa peranan sebagai PPK adalah memastikan penilaian yang dijalankan oleh PPP tidak berlaku bias. Oleh itu, jika sekiranya penilaian yang dijalankan oleh PPP telus maka, PPK hanya ikut keputusan dari PPP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian pekerja.

*“PPK saya rasa lebih mudah kerana saya berpandukan kepada PPP...so usually saya akan go through apa yang PPP telah nyatakan...sekiranya tidak menjadi isu mengenai markah yang telah diberikan saya akan follow sahaja... so **pendekatan** kita adalah penilaian itu **telus** dan melihat sama ada PPP itu **tidak bias** kepada PYD yang dinilai... dalam erti kata yang lain pendekatan yang saya buat adalah sebagai seorang PPK saya akan memastikan **tidak berlaku bias kepada penilaian tersebut...**”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1) dan informan empat (4) menegaskan bahawa tema penilaian yang telus dan tidak bias merupakan satu pendekatan penilaian yang di amalkan oleh PPK.

Tema kedua adalah mengenai penilaian yang berterusan. Informan dua (2) menegaskan bahawa penilaian seharusnya berterusan iaitu kita pantau pekerja dari masa ke semasa. Selain itu, informan juga menyatakan bahawa penilaian di hujung tahun tidak banyak perkara yang boleh di perbetulkan lagi kerana itu adalah penilaian penuh. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian pekerja.

*“Basically what I doing is”...kita monitor staf ...”I don’t wait for the day that” saya menilai...tapi kita jumpa tanya dia apa yang sudah siap dan apa yang belum “achieve so” kita **sebenarnya sudah menilai sepanjang tahun itu** bukan hanya di hujung tahun sahajajadi kita ada alternative lain seperti saya kadang-kadang saya “whattsap” kepada staf saya dan **tanya** apa yang masalah dia sekarang...dalam erti kata **lain penilaian yang berterusan**...kerana bagi saya penilaian akhir “nothing much we can do actually...”*

(2)

Tema ketiga adalah tentang sikap terbuka. Informan menegaskan bahawa amalan berbincang secara terbuka perlu dikalangan PPK. Hal ini, kerana menurut informan, PPK merupakan orang tengah yang menjadi pengantara PPP dan PYD jika berlaku isu di antara kedua pihak tersebut. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan pendekatan penilaian pekerja.

*“Sebab itulah yang saya katakan tadi saya lebih kepada **bersikap terbuka**...saya menilai PYD dengan cara yang **bersemuka dan terbuka**...saya akan bantu di mana yang perlu...kita ini PPK katakanlah pensyarah tidak puas hati kepada markah-markah yang diberi kepada mereka oleh PPP...maka kita harus mainkan peranan kita sebagai PPK iaitu pengantara mereka...”*

(3)

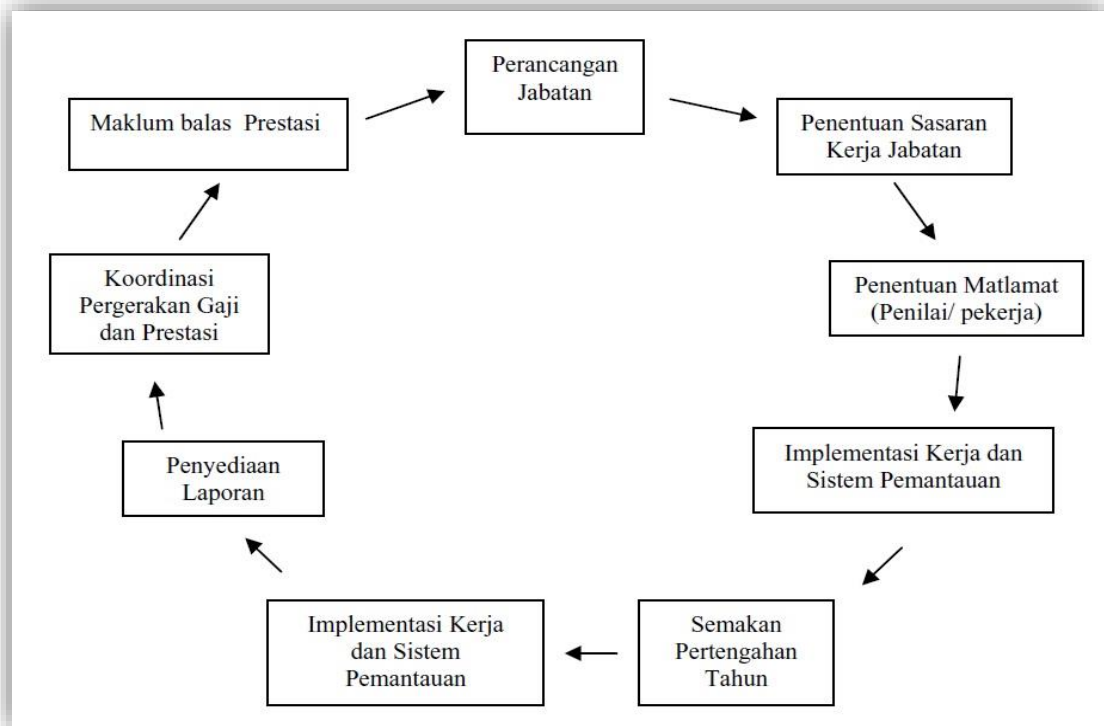
Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu penilaian telus, manakala, informan dua (2) mengutarakan tema penilaian yang berterusan. Bagi informan empat (4) beliau mengutarakan tema sikap terbuka sebagai pendekatan penilaian di dalam SPP.

4.3.9.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi pendekatan penilaian adalah tentang penilaian haruslah tidak bias. Dapatan kajian turut di sokong oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi yang dijalankan terdedah kepada pelbagai jenis ketidaktetapan dan bias yang dikenali sebagai ralat penilaian. Pengkaji dari barat turut menyokong dapatan kajian ini dengan menegaskan bahawa wujudnya masalah bias dalam kalangan penilai dan penilai yang tidak terlatih (Dessler 2003; Hesti & Tri 2012; Snell et al., 2016). Dapatan kajian nampaknya di sokong dalam lampiran berita akhbar menyatakan masalah yang kerap berlaku dalam sistem penilaian prestasi berlakunya kesan halo, penilai bias dan bersikap prejudis (Utusan, 24 Feb 2000). Sungguhpun begitu, dapatan kajian ini nyata dan sering kali

berlaku dalam organisasi, namun amalan pendekatan terbaik adalah penilaian yang di jalankan seharusnya tidak berunsurkan sikap bias.

Tema kedua dapatan kajian adalah penilaian berterusan (proses). Dapatan kajian ini selari dengan Abas (2005) yang menyatakan bahawa pengurusan prestasi pekerja melibatkan proses yang berterusan “continuous process” untuk meningkatkan keberkesanan organisasi, menambahbaik keperluan latihan dan kursus bagi meningkatkan kemahiran pekerja. Dapatan kajian ini di sokong oleh Pekeliling Perkhidmatan (2012) dalam pelaksanaan sistem saraan Malaysia bilangan 4 yang menyatakan bahawa SPP perlu dinilai secara berterusan berdasarkan pencapaian kerja sebenar PYD yang dinilai sepanjang tahun. Dapatan kajian ini turut di sokong dalam utusan bahawa kerajaan telah memperkenalkan konsep penilaian 360 darjah yang bersifat penilaian secara berterusan daripada kakitangan bahawan (Utusan Malaysia, 23 Mei 2011). Dapatan kajian nampaknya sokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) dengan menegaskan bahawa dalam sistem penilaian prestasi pegawai penilai perlu membuat pemantauan, penyelian dan panduan kerja yang telah di lakukan oleh pekerja secara berterusan dan sistematik. Rajah 4.7 jelas membuktikan bahawa penilaian prestasi seharusnya konsisten dan berterusan serta dipantau dari masa ke semasa sepanjang tempoh penilaian yang telah ditetapkan.



Rajah 4.7: Kitaran Proses Penilaian Prestasi (Ahmad & Ismail, 2007)

Tema ketiga dapatan kajian adalah mengenai sikap terbuka. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Othman dan Halim (2014) yang menyatakan keadaan akan bertambah rumit apabila kakitangan akademik tidak mempunyai sikap keterbukaan terhadap kerja-kerja yang dilakukan di dalam organisasi. Sungguhpun begitu, masih terdapat segelintir kakitangan akademik yang tidak terbuka terhadap perubahan persekitaran kerja terutamanya di dalam bidang penyelidikan atau penerbitan jurnal (Othman & Halim, 2014). Kajian turut disokong oleh Juara dan Johannes (2018) dengan menyatakan sikap terbuka perlu diterap di kalangan pekerja bagi mencapai matlamat dan tujuan organisasi.

4.3.9.5 Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang baik?

Tema pertama dalam aspek kompetensi PP menilai pekerja adalah informan menegaskan mempunyai kompetensi yang cukup baik dalam menilai pekerja. Informan satu (1)

menegaskan bahawa tidak menghadapi masalah dalam melaksanakan penilaian. Selain itu, informan juga menyatakan bahawa antara peranan dekan adalah membantu penilaian berjalan dengan lancar serta membantu penilai lain yang masih tidak mempunyai kompetensi yang cukup. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Sebab itu kita ada peraturan ya...jika kita kurang daripada 6 bulan kita tidak boleh menilai seseorang itu ...kerana kadang-kadang dia akan ikut emosi dia kadang-kadang dia tidak tahu mana satu yang mau di nilai...saya secara peribadi oleh kerana sudah menjadi dekan selama 5 tahun dan ke atas jadi **saya tidak ada masalah menilai**...cuma di fakulti ini ada penilai yang muda dan belum memiliki elemen tersebut “but” sebagai ketua di sini kita harus “guide” dan mainkan peranan...”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa beliau tidak menghadapi masalah dalam aspek kompetensi untuk menilai. Walaubagaimanapun, pihak berkaitan perlu memberi pendedahan kepada penilai-penilai yang baru di lantik bagi proses penilaian yang lebih kompeten. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Ya memang standard yang ditetapkan “you need to know how to evaluate” seseorang...tapi pengurusan juga bertanggungjawab pada individu yang menilai supaya diberi pendedahan mengenai penilaian yang sebenar...**tetapi saya ada elemen-elemen yang disebutkan tadi iaitu pengetahuan, keupayaan dan pengalaman**...cuma perlu adakan kursus lagi bagi lantikan yang baru ini”*

(2)

Tema ini nampaknya turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa mempunyai kompetensi yang cukup baik bagi menilai pekerja. Selain itu, informan juga menegaskan hanya penilaian bahagian sahsiah sahaja yang memerlukan teknik kerana bahagian yang lain adalah sangat objektif. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Saya rasa ini tidak menjadi masalah... contoh ada komponen yang mana kita menilai keperibadian pensyarah...sahsiah this is very sensitive the rest of it saya rasa very objektif... tetapi sahshiah itu sendiri amat mudah saya jenis yang suka “engage” dengan pensyarah itu sendiri ...polisi yang kita buat di fakulti “there is no boss” walaupun saya sebagai dekan tetapi mereka juga boleh menegur saya ... **dari segi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan saya menilai itu no problem lah...**”*

(3)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1), dua (2) dan tiga (3) mempunyai kompetensi yang cukup baik untuk menilai pekerja bawahan di dalam organisasi.

Tema kedua adalah PP tidak mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai dengan baik. Informan menegaskan bahawa penilaian yang dijalankan hanya berdasarkan kepada pengertian sendiri mengenai pelaksanaan SPP. Selain itu, informan menegaskan tiada latihan yang diberikan oleh pihak berkaitan mengenai penilaian yang baik. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung dengan kompetensi PP.

*“Secara peribadi we are never train as a penilai...so that is the thing...so mungkin bagi orang yang pertama kali menilai they don’t know what to do...iaitu bagaimana cara penilaian yang sebenar dan bagaimana sistem itu berfungsi lah...so I think itu kelemahannya kerana PP tidak diberi latihan untuk menilai...and saya rasa **knowledge is there but the skill untuk menilai itu tidak ada**...we just use our own judgement to evaluate...so that is masalahlah...”*

(4)

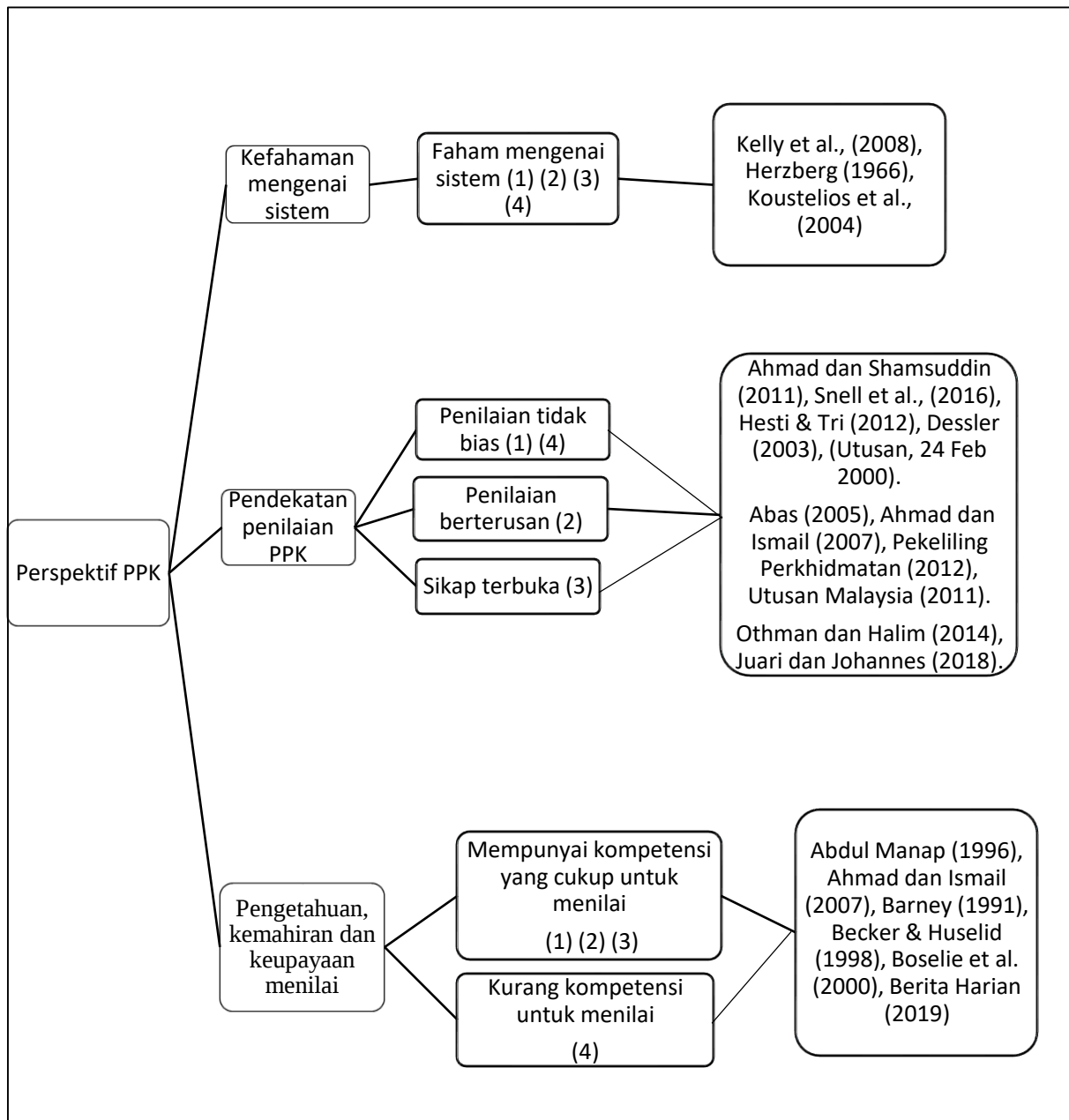
Dapat di simpulkan bahawa tiga (3) informan mengutarakan tema yang sama iaitu mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai pekerja, manakala seorang informan menyatakan di sebaliknya iaitu tidak mempunyai kompetensi yang cukup mantap untuk menilai pekerja bawahannya.

4.3.9.5 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian adalah mengenai kompetensi yang cukup sebagai seorang PP. Dapatan kajian ini selari Abdul Manap (1996) yang menyatakan salah satu kelemahan yang ketara dari sudut kumpulan pelaksana ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi yang ada dan

diperlukan oleh PP prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan baik. Dapatan kajian di sokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PP prestasi menjalankan tugas mereka tanpa memiliki tahap kompetensi (kemahiran, pengetahuan, pengalaman dan kepakaran) yang tinggi. Walaubagaimanapun, dapatan kajian lepas juga mencadangkan bahawa perlunya memiliki kompetensi dan keupayaan yang sukar ditiru dalam kalangan pekerja di dalam organisasi termasuklah dalam pengurusan sumber manusia (Barney 1991; Becker & Huselid 1998; Boselie et al., 2000). Oleh sebab itu, pengkaji dalam bidang sumber manusia telah memperkenalkan teori pengurusan sumber manusia (PSM) yang menekankan pengurusan secara berkesan menerusi pembangunan kompetensi pekerja dalam SPP (Becker & Huselid 1998; Boselie et al., 2000). Dapatan kajian ini turut di sokong oleh kenyataan berita harian yang dinyatakan oleh Noor Mohamad Shakil Hameed, Timbalan Pendaftar Fakulti Kejuruteraan Universiti Putra Malaysia yang menegaskan bahawa semua penjawat awam perlu secara berterusan meningkatkan kompetensi (pengetahuan, kecekapan kemahiran) yang ada untuk diasah dan diperkasakan (Berita Harian, 22 Mac 2019). Justeru itu, kompetensi sangat penting bagi pekerja terutamanya mereka yang menjadi PP prestasi pekerja dalam organisasi.

Rajah 4.8 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.8: Perspektif PPK terhadap atribut sistem penilaian prestasi

4.3.10 Objektif 3: Mengenalpasti persamaan perspektif PPK terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di Univerisiti Awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif ketiga, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.10.1 Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?

Tema pertama adalah terdapat peluang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian. Informan satu (1) menegaskan bahawa terdapat peluang mengutarakan pendapat kerana PP mengamalkan sikap yang terbuka. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian.

*“Ada... mengenai perbincangan dan jika ada tidak puas hati kami juga **diberi ruang untuk mengutarakannya kepada PPP dan PPK kami...**tapi bagi saya saya terima saja ...incase jika markah saya betul di luar jangka saya tidak segan tanya dan jumpa kepada TNC kenapa sedemikian jadi peluang untuk **memberi pendapat itu sentiasa ada sama ada sebelum, semasa dan selepas** TNC sentiasa terbuka...”*

(1)

Tema terdapat peluang mengutarakan pendapat di sokong oleh informan dua (2). Informan menyatakan bahawa terdapat penilaian berterusan yang dibuat kepada pekerja di dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian.

*“Ya memang ada perbincangan diadakan...semasa penilaian dijalankan since kita monitoring secara berterusan maka perbincangan **dari masa ke semasa juga berlaku** bukan sahaja “at the end of assessment” tetapi dari masa ke semasa kerana kita pantau mereka sejauh mana sudah yang mereka “achieve....”*

(2)

Tema tersebut nampaknya di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa terdapat peluang bagi pihak pekerja mengutarakan pendapat mereka terhadap penilaian yang dijalankan dari masa ke semasa. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian.

*“...Sebelum penilaian pensyarah itu sendiri meletakkan SKT dia... pertengahan kita review dan akhir tahun kita nilai sepenuhnya dan **setiap tiga perkara ini memang pensyarah diberi peluang untuk bersuara mengenai e-pretasinya sendiri...**”*

(3)

Tema di atas turut disokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa terdapat peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas yang di berikan oleh PP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian.

*“Biasanya kami menggunakan email atau whatsapp untuk membuat hebahan...so it very simple lah...ya memang **ada ruang sebelum, semasa dan selepas** sentiasa ada ruang memberi pendapat dari masa ke semasa...”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu terdapat ruang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas dalam SPP.

4.3.10.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian dalam aspek peluang memberi pendapat sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan adalah terdapat peluang mengutarakan pendapat. Dapatan kajian ini selari dengan kenyataan oleh Yusof (2013) yang menegaskan dalam kajiannya yang bertajuk

penilaian prestasi maklum balas 360 darjah dari perspektif islam menegaskan banyak hak-hak manusia yang perlu di ambil serius antaranya adalah kebebasan bersuara. Kajian ini turut disokong oleh Barween (2002) menyatakan bahawa hak-hak manusia perlu di jaga seperti kebebasan bersuara bagi mendapatkan keadilan bagi individu itu dengan sewajarnya. Dapatan kajian ini nampaknya disokong oleh garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) bahawa peluang mengutarakan pendapat dalam perbincangan sama ada sebelum, semasa dan selepas itu perlu konsisten bagi menjamin kepuasan pekerja dalam organisasi.

4.3.10.3 Adakah anda di maklumkan awal mengenai perbincangan bersama sistem penilaian prestasi?

Tema pertama dalam aspek makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan adalah ada makluman yang di berikan. Informan satu (1) menegaskan bahawa pihak bahagian sumber manusia cekap dalam perkara ini iaitu membuat hebahan kepada semua pekerja. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan SPP.

“...Makluman itu memang ada... ada dari “human resource”... bagi saya the HR is very alert dan bertanggungjawab dalam hal ini... dengan jadual dia pun ada...di mana kamu kena buat itu dan ini lah...so semua dia akan bagi tahu...”

(1)

Tema di atas telah di sokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa ada makluman awal kepada PYD jika terdapat perjumpaan mengenai SPP. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan SPP.

“Ya ini memang ada...makluman awal kepada setiap pensyarah jika ada perjumpaan dengan ketua jabatan atau mana-mana pegawai penilai...”

(3)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa kaedah yang di gunakan untuk membuat hebahan kepada pekerja adalah melalui email dan “whattsap”. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan SPP.

“Biasanya kami menggunakan email atau whattsap untuk membuat hebahan...so it very simple lah...ya memang ada...”

(4)

Tema ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa hebahan di maklumkan melalui email. Walaubagaimanapun, terdapat alternatif lain jika berlaku kekangan masa bagi pihak PP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan SPP.

“...Makluman itu memang ada melalui email cuma kadang-kadang jika kekangan masa ada alternative lain akan digunakan...”

(2)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu ada hebahan awal mengenai perbincangan yang akan diadakan. Antara kaedah hebahan yang di gunakankan adalah email, sistem dan “whattsap”.

4.3.10.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian bagi makluman awal untuk perbincangan harus di maklumkan kepada pekerja disokong oleh kajian-kajian lepas. Walaubagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan segelintir pihak PP tidak membuat makluman awal mengenai perbincangan yang akan diadakan dengan. Menurut Velo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa perbincangan yang diadakan seharusnya diberi notis awal kepada pekerja bagi tujuan PYD

menyediakan keperluan dokumen yang berkaitan seperti deskripsi tugas dan perancangan projek yang ingin dilakukan. Dalam hal ini juga perlu di pertimbangkan jadual yang sesuai dan bukannya PYD tersebut baru kembali dari bercuti, ketika waktu sibuk dan sebagainya. Shaari et al. (2008) mencadangkan antara medium yang boleh digunakan bagi menyampaikan makluman kepada pekerja adalah melalui hebahan dalaman seperti email, memo yang perlu ditampal di setiap sudut untuk makluman pekerja yang lain. Justeru itu, kajian lepas mencadangkan bahawa perlunya makluman awal kepada PYD bagi perbincangan yang akan diadakan.

4.3.10.4 Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?

Tema pertama dalam aspek maklum balas penambahbaikan ialah ada maklum balas penambahbaikan di nyatakan dalam sistem. Informan satu (1) menyatakan bahawa PP wajib memberikan maklum balas kepada PYD dalam aspek latihan yang di perlukan, kesesuaian untuk naik pangkat, kelayakan menerima APC dan sebagainya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan SPP.

“Ya ada...sebab itu salah satu aspek yang kita kena isi sebagai penilai sama ada kita PPP atau PPK apa jenis latihan yang yang perlu kepada PYD tersebut ...dan kita akan beri komen juga dari segi kesesuaian staf...sama ada sesuai untuk naik pangkat atau tidak...sesuai untuk APC, sesuai untuk latihan apa dan sebagainya...maklum balas untuk penambhaikan itu ada di dalam sistem memang kita ada buat lah...”

(1)

Tema turut di sokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa maklum balas yang diberikan adalah penambahbaikan bagi prestasi PYD untuk tahun berikutnya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan SPP.

*“Ya ada...basically... kami memberitahu apa yang dia perlu **tingkatkanlah**...”you know that he have a bad performance for the next year”... ”so that why we tell him this is need to improve...”*

(2)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa pemberian maklum balas di mulai dengan PPP dan seterusnya perjumpaan bersama dengan PPK. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan SPP.

“Ya ada...pertama sekali perjumpaan dengan PPP...yang ini ada walaupun perjumpaan dengan saya pun ada juga...saya memang akan tekankan perjumpaan dengan PPP dahulu lah dan mention pasal benda ini...”

(3)

Tema ini juga turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa maklum balas terlebih dahulu di nyatakan dalam sistem dan akan di bincang dengan lebih terperinci semasa perjumpaan PP bersama PYD. walaubagaimanapun kebiasaannya sebagai PPK hanya akan berjumpa jika sekiranya wujud isu serius di antara PPP dengan PYD. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan SPP.

*“Ada kita nyatakan di **dalam sistem dan borang itu ada**...kita nyatakan di sana apa yang perlu diperbaiki dan sebagainya...so that is what we mention to the PYD **semasa berjumpa** lah...so usually di dalam sistem itu memang ada feedback yang dinyatakan oleh PPP...face to face hanya bila berlaku isu yang besar di kalangan PPP dan PYD baru saya sebagai dekan akan menyelesaikannya...”*

(4)

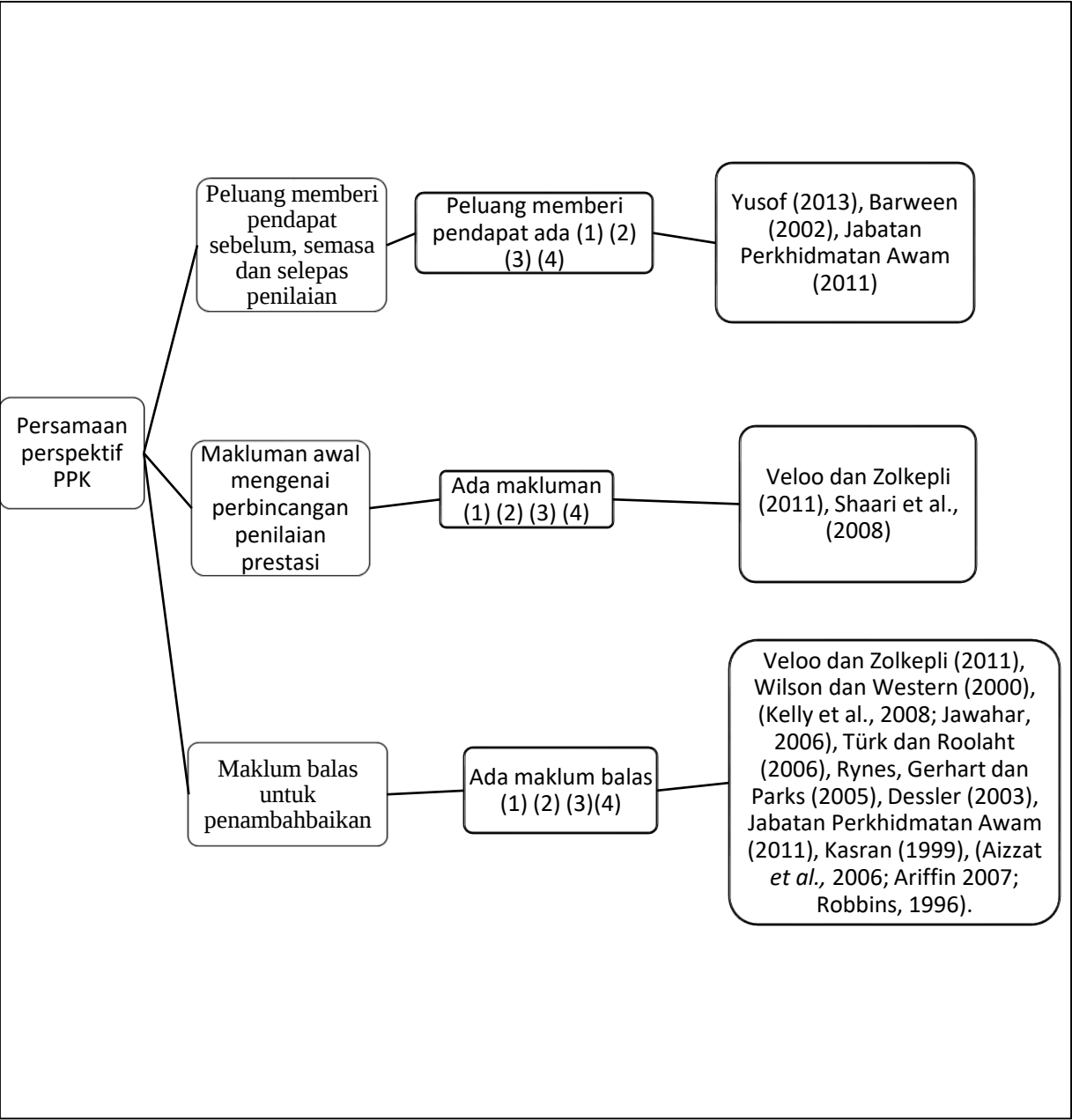
Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema ulangan yang sama iaitu terdapat maklum balas penambahbaikan yang diberikan oleh PP kepada PYD. oleh yang sedemikian, informan juga menegaskan bahawa pemberian

maklum balas bagi penambahbaikan prestasi PYD di sampai dengan dua kaedah iaitu perbincangan bersemuka dan di nyatakan di dalam sistem e-prestasi.

4.3.10.5 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian dalam aspek memberi maklum balas kepada pekerja nampaknya selari dengan saranan kajian lepas. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Veloo dan Zolkepli (2001) yang menegegaskan bahawa maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan para pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Wilson dan Western (2000) menyatakan antara tujuan maklum balas adalah menentukan jenis latihan dan kursus yang diperlukan oleh pekerja. Antara sebab maklum balas dibincang adalah memberikan kepuasan kerja kepada pekerja (Jawahar, 2006; Kelly et al., 2008). Türk dan Roolah (2006) menegaskan maklum balas yang dibincangkan mengenai SPP saling berkait rapat dengan pembangunan pekerja, meningkatkan motivasi seterusnya membantu mencapai matlamat organisasi. Selain itu, Rynes, Gerhart dan Parks (2005) menegaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejurus penilaianan prestasi dijalankan. Kasran (1999) menegaskan dalam pemberian maklum balas kepada pekerja PP perlu bijak dengan menggunakan kata-kata pujian dan elemen-elemen yang boleh diterima dalam membincangkan maklum balas prestasi pekerja bagi penambahbaikan prestasi pekerja. Tambahan itu, maklum balas penambahbaikan SPP itu harus diberikan kepada pekerja bagi mengukur tahap pencapaian pekerja dalam tempoh satu masa tertentu (Dessler, 2003). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang terkandung di dalam garis panduan menegaskan bahawa PP perlu berbincang dan mendapatkan maklum balas daripada PYD bagi meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja.

Rajah 4.9 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.9: Persamaan perspektif PPK terhadap atribut sistem penilaian prestasi

4.3.11 Objektif 4: Mengenalpasti isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPK

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif keempat, terdapat dua (2) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah di minta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.11.1 Nyatakan isu-isu utama / kritikal yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema pertama bagi isu kritikal adalah penilaian yang subjektif. Informan satu (2) menegaskan bahawa terdapat isu kritikal iaitu penilaian yang subjektif. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

“ Isu subjektif memang adalah... dan saya rasa itu kritikal juga...”that is quit subjective but” dari segi bagaimana pensyarah itu di nilai sebenarnya...”
(2)

Tema ini disokong oleh informan satu (1) dengan menegaskan bahawa isu penilaian subjektif adalah antara isu yang sudah lama dan belum di ambil tindakan bagi penambahbaikan. Selain itu, informan satu (1) juga menyatakan bahawa perkara ini dikaitkan dengan penilaian emosi dan bias daripada PP semasa menjalankan penilaian prestasi kerja pekerja. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Ya bagi saya isu kritikal adalah terdapat **penilaian yang agak subjektif (Sahsiah)**...sebenarnya isu ini sudah lama tapi belum pun ada tindakan daripada pihak-pihak tertentu...kadang-kadang isu ini di kaitkan dengan penilaian mengikut emosi dan dasar suka atau tidak dengan seseorang pekerja itu...”*
(1)

Tema ini turut disokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan penilaian yang subjektif perlu ada rubrik pengukuran yang jelas. Tema kedua bagi isu kritikal adalah tentang kebolegunaan sistem yang terhad. Informan empat (4) menegaskan bahawa sistem di pertingkatkan dari segi keupayaan mengenalpasti pensyarah yang telah menerbitkan jurnal dan pensyarah yang tidak berjaya menerbitkan jurnal. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“Isu kritikal yang saya nyatakan tadi adalah berdasarkan **subjektiviti** ya...**ada kriteria penilaian yang subjektif** dan itu perlu ada rubrik untuk panduan penilaian...bukan **sahsiah** sahaja lah tetapi anything yang subjektif di dalam e-prestasi...kedua evidence...sekarang ini sistem tidak capture evidence...so PYD nyatakan saya telah publish 2 paper dia mesti letakkan bukti yang menunjukkan yang dia telah publish 2 paper...so sekarang kita tidak ada fungsi ini di dalam sistem ...ini merujuk kepada **kebolegunaan sistem**...”*

(4)

Informan tiga (3) menegaskan tiada isu kritikal dalam SPP dalam organisasi tersebut. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

“...”Yes this is surprise me” lah...kalo ada komplek dia akan datang...so maksudnya mereka faham internal polisi yang saya tetapkan...sebabnya mereka sendiri yang menetapkan SKT mereka bukan saya yang tetapkan ...”to be honest with you” saya tidak pernah mendengar keluhan-keluhan dari pensyarah... mengenai ini dan saya juga melihat e-prestasi ini juga tidak ada masalah yang sangat kritikal...”

(3)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) dua (2) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu penilaian yang subjektif (sahsiah). Manakala, informan tiga (3) berpendapat tiada isu kritikal dalam pelaksanaan SPP.

4.3.11.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema isu kritikal pertama bagi dapatan kajian adalah penilaian subjektif bahagian sahsiah. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa pegawai penilai perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian

pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Tema kedua bagi isu kritikal dapatan kajian adalah kebolehgunaan sistem yang terhad. Menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) konsep kebolehgunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolehgunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta menggalak perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolehgunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak

berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan PP perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

4.3.11.3 Nyatakan isu-isu umum yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema pertama bagi isu umum adalah tentang kebolegunaan sistem yang terhad. Informan satu (1) menjelaskan bahawa terdapat beberapa bahagian dalam sistem e-prestasi mengalami masalah semasa pekerja mengisi. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“Aah isu umum yang pertama adalah kebolegunaan sistem adakalanya sistem itu **tidak user friendly** maksud saya ada “certain part” yang kita isi bermasalah...dan satu lagi yang kawal jurnal ini adalah RMCI jadi jika mereka tidak “uplod” jurnal yang kita buat maka HR tidak dapat “capture” itu...”*

(1)

Tema kedua bagi isu umum adalah tiada penilaian berdasarkan kepakaran pensyarah. Kenyataan ini ditegaskan oleh informan dua (2) bahawa perlu mewujudkan penilaian berdasarkan kepakaran. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“**Tiada pengkhususan di dalam penilaian itu...** kita ini tiada penilaian secara pengkhususan atau kepakaran individu tersebut...sistem itu bagi **saya masih umum**...kita tidak spesifik terhadap penilaian dalam bidang kepakaran masing-masing...sebagai contohnya pensyarah itu mahir mengajar “then he should fokus on teaching” begitu juga dengan “research” dia perlu hanya fokus kepada “research” sahaja...”*

(2)

Bagi informan tiga (3) dan empat (4) tiada isu umum yang di utarakan. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“Isu umum...**saya rasa tidak ada**...kamu lihat di slide ini...ini adalah pencapaian tahunan prestasi fakulti ini... yang mana semuanya cemerlang ...tapi tidak taulah yang kamu temubual...mungkin takut mau jumpa dekan ka ...atau faktor lain kita tidak tau...”*

(3)

*“Isu umum I cannot think lah...**saya rasa tiada**...ya saya rasa **isu umum tidak ada** hanya kritikal itu yang saya sebutkan tadi...yang lain saya rasa semua okey...”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) dan dua (2) sahaja yang mengutarakan tema isu umum iaitu kebolegunaan sistem yang terhad dan tiada penilaian berdasarkan kepakaran pensyarah.

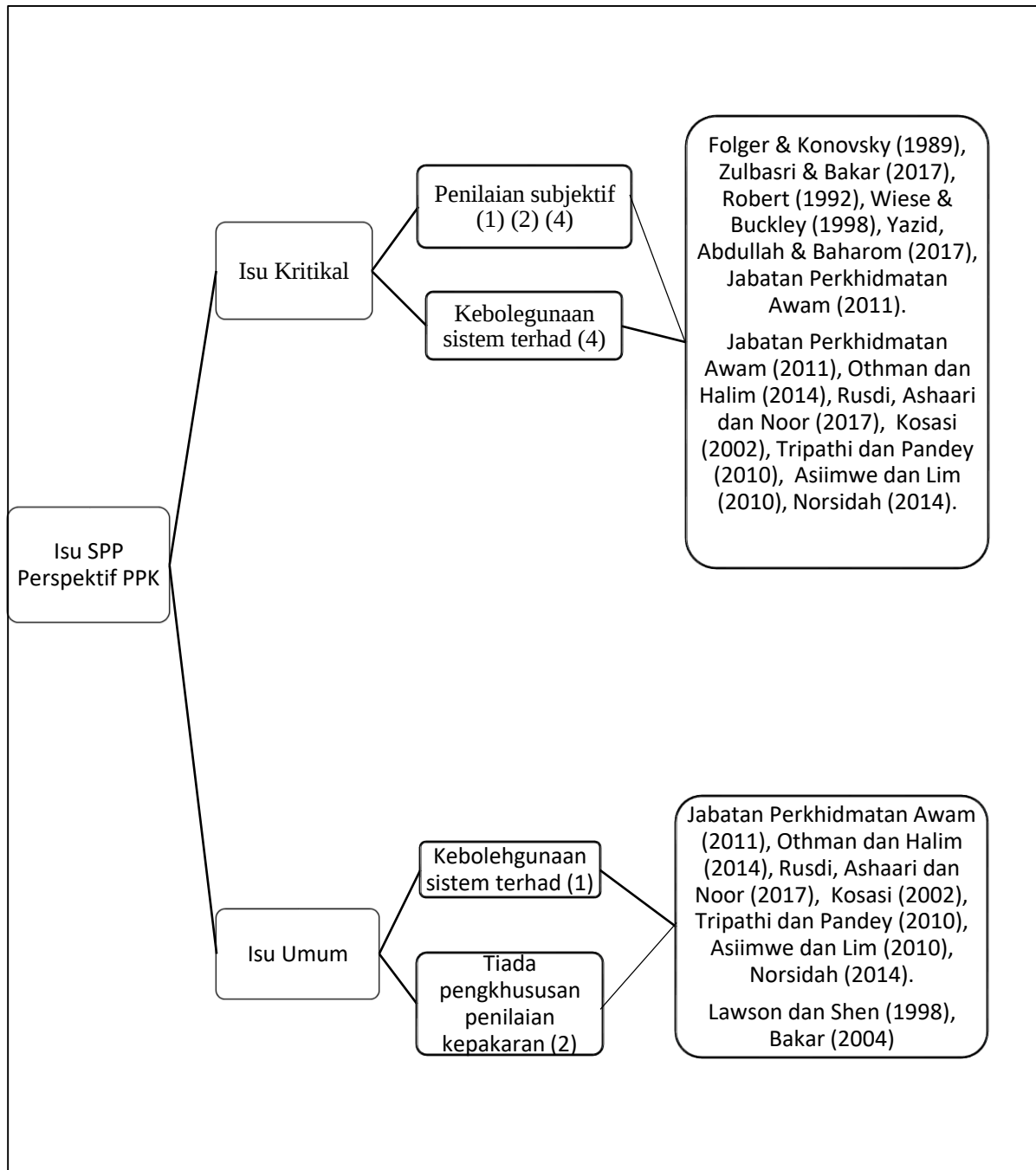
4.3.11.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi isu umum dapatan kajian adalah kebolegunaan sistem yang terhad. Menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) konsep kebolegunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengagalkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah

kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan PP perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

Tema kedua bagi isu umum adalah tiada pengkhususan penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Dapatan kajian ini selari dengan Lawson dan Shen (1998) yang menegaskan bahawa untuk memastikan keadilan dalam penilaian prestasi pekerja perlu dinilai berdasarkan kepakaran (pengetahuan, kemahiran dan kepakaran) pekerja dalam membangunkan sesebuah organisasi. Dapatan kajian turut di sokong oleh Bakar (2004) yang menegaskan bahawa pihak pengurusan perlu mengurus pekerja dengan cara penilaian berdasarkan kepakaran khusus.

Rajah 4.10 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.10: Isu sistem penilaian prestasi perspektif PPK

4.12 Objektif 5: Mengenalpasti strategi menangani isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPK

4.3.12.1 Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema pertama strategi menangani isu kritikal adalah menambah bilangan penilai. Informan dua (2) menegaskan bahawa selain dari mengubah sistem e-prestasi agar lebih objektif adalah dengan menilai pekerja lebih dari seorang PP terutamanya bahagian penilaian yang subjektif. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu kritikal dalam SPP.

*“Isu sahsiah ini sudah lama diperbualkan...so strateginya **ubah supaya tidak lagi subjektif**...kita juga boleh **gunakan penilai yang banyak** supaya penilaian tidak kelihatan bias dan ikut emosi...*

(2)

Tema pertama strategi menangani bagi isu umum adalah dengan membuat kajian kesesuaian dan keberkesanan penilaian berdasarkan kepakaran pensyarah. Informan dua (2) menyatakan bahawa perkara ini harus di teliti kerana di unversiti lain elemen penilaian seperti ini sudah dilaksanakan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu umum dalam SPP.

*“..Isu umum...**melihat semula dan membuat kajian** mengenai perkara ini kerana di beberapa universiti sudah dilaksanakan perkara ini di dalam organisasi mereka...iaitu membuat penilaian secara khusus dalam bidang kepakaran pensyarah masing-masing...”this one” mustahil lah tapi boleh **buat kajian melihat kesesuaian dan keberkesanannya**...”*

(2)

Tema kedua strategi menangani isu kritikal adalah menetapkan rubrik penilaian yang jelas dan difahami. Informan empat (4) menjelaskan bahawa rubrik penilaian harus ditetapkan

dan jelas. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu kritikal dalam SPP.

*“Cadangan untuk bagi isu utama bahagian sahsiah yang subjektif adalah mesti **kena ada rubrik penilaian yang tepat...dalam erti kata yang lain...contohnya kamu bagi markah 10** apa dia **punya ciri-ciri yang menunjukkan dia dapat 10...katakan 1 hingga 3** apa ciri-ciri dia...**4 hingga 6** apa dia punya ciri-ciri...dan seterusnya sampai 15...”*

(4)

Tema kedua strategi menangani isu umum adalah mempertingkatkan kebolegunaan sistem.

Informan empat (4) menegaskan bahawa makluman kepada pembangun sistem telah diberikan bagi mempertingkatkan sistem e-prestasi yang sedia ada. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu umum dalam SPP.

*“...Untuk masalah kedua kebolegunaan sistem ini kita sudah “request” lah dengan pembangun sistem tapi tidak tau lagi setakat mana sudah progress mereka....strateginya untuk menangani adalah **buat satu penambahbaikan di dalam e-prestasi unimas dari segi pembangunan sistem agar sistem boleh berfungsi untuk “capture” data dan maklumat PYD yang sudah publish atau tidak publish journal...**”*

(4)

Tema strategi menangani isu umum ini di sokong oleh informan satu (1) dengan menegaskan bahawa bahagian sumber manusia perlu memaklumkan kepada pihak berkaitan bagi mempertingkatkan kebolegunaan sistem e-prestasi yang sedia ada. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu umum dalam SPP.

*“...Isu umum pula **kebolegunaan sistem yang terhad...kalo boleh yang ini biar HR kena semak balik sistem yang sedia ada dan buat penambahbaikan agar sistem dia dapat “autolink” dan dapat “capture” semua data yang berkaitan dengan e-prestasi di unimas...**”*

(1)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1) dan informan empat (4) mengutarakan tema strategi menangani isu umum yang sama iaitu mempertingkatkan kebolegunaan sistem yang sedia ada.

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2) dan tiga (3) mengutarakan tema strategi menangani dalam dua (2) aspek iaitu isu kritikal dan isu umum. Manakala informan tiga (3) tidak mengutarakan tema strategi kerana beliau menegaskan soalan sebelumnya tiada isu yang berlaku dalam SPP dalam organisasinya.

4.3.12.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema strategi pertama dapatan kajian adalah menambah bilangan PP. Kajian ini selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menyatakan Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) boleh menambah ahlinya atau mengundang mana-mana pegawai yang difikirkan dapat membantu penilaian untuk membuat keputusan yang lebih tepat. Jackson dan Schuler (2003) menggambarkan penilaian prestasi sebagai menilai prestasi berdasarkan pertimbangan dan pendapat orang bawahan, rakan sekerja, penyelia, pengurus lain dan juga pekerja sendiri. Hal ini, jelas bahawa penilaian tidak semestinya berdasarkan daripada seorang sahaja tetapi melibatkan beberapa pihak lain dalam penilaian prestasi. Dapatan kajian juga nampaknya selari dengan garis panduan Jabatan Perkhidmatan Awam (2009) yang menyatakan PYD boleh dinilai lebih dari seorang pegawai penilai dalam tempoh masa yang berbeza. Dapatan kajian ini turut di sokong dengan kenyataan Cuepacs bahawa kerajaan telah melaksanakan penilaian berkonsepkan 360 darjah iaitu setiap penjawat awam bukan hanya akan dinilai oleh PP masing-masing, malah mereka juga akan di perhatikan dan di nilai secara berterusan oleh rakan sejawat dan kakitangan bahawan (Utusan Malaysia, 23 Mei 2011).

Tema strategi kedua dapatan kajian adalah mempertingkatkan kebolehgunaan sistem. Dapatan kajian selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) menegaskan kepada PP dan ketua jabatan perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai

objektif organisasi. Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) mentakrifkan bahawa kebolegunaan berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Hal ini, selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengagalkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Disamping itu juga, menurut Norsidah (2014) masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti. Tambahan pula, Othman dan Halim (2014) dalam kajiannya bahawa menekankan bahawa menjelang tahun 2020 kerajaan telah mensasarkan setiap universiti menjadi hub kecemerlangan pendidikan di serantau antarabangsa, sejajar dengan matlamat itu, banyak perkara yang telah diberi penekanan dan antaranya mereka dituntut memperkasa kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi di dalam organisasi. Dapatan kajian juga selari dengan saranan Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan bahawa ketua jabatan dan pegawai penilai perlu menggunakan teknologi secara optimum bagi mencapai objektif organisasi.

Tema ketiga bagi strategi adalah merangka dan mengkaji penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Dapatan kajian ini selari dengan Lawson dan Shen (1998) yang menegaskan bahawa untuk memastikan keadilan dalam penilaian prestasi pekerja perlu dinilai berdasarkan kepakaran (pengetahuan, kemahiran dan kepakaran) pekerja dalam membangunkan

sesebuah organisasi. Dapatan kajian turut di sokong oleh Bakar (2004) yang menegaskan bahawa pihak pengurusan perlu mengurus pekerja dengan cara penilaian berdasarkan kepakaran khusus.

4.3.12.3 Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya?

Tema bagi tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya belum dapat dilihat. Informan satu (1) menegaskan bahawa usaha-usaha daripada bahagian sumber manusia bagi merancang strategi ada tetapi, belum ada keberhasilannya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi dilaksanakan dan keberhasilannya.

“...I think the system is already there and the Human resource try to improve the system”...tetapi agak perlahan “that why” kita tidak nampak keberhasilannya setakat ini “but the thing is” strategi itu mungkin mereka sudah fikirkan dan mungkin juga dilaksanakan tetapi masih tidak nampak sebab agak perlahan lah... but they working on somethinglah...”

(1)

Tema di atas di sokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa kaedah lain yang digunakan di peringkat fakulti adalah pemantauan berterusan kepada PYD. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi dilaksanakan dan keberhasilannya.

“...Ahh...”for this one i think” belum ada lagi tetapi sebenarnya apabila kita mengamalkan monitoring secara berterusan kepada PYD kita” there should be okeylah”... kerana kita tau masalah mereka dari masa ke semasa dan kita boleh betulkan terus...tapi untuk di peringkat atasan saya rasa belum ada tapi di peringkat fakulti saya mengambil pendekatan yang positif iaitu monitoring secara berterusan...”

(2)

Tema ini juga turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa bahagian sumber manusia perlu merangka strategi bagi isu yang telah ditimbulkan seperti penilaian subjektif bahagian sahsiah. Tambahan itu, informan menyatakan belum ada panggilan

mesyuarat mengenai isu-isu yang telah di sebutkan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi dilaksanakan dan keberhasilannya.

*“Setakat ini saya rasa **belum ada strategi** yang cuba di hasilkan untuk menghasilkan rubrik ini di peringkat fakulti tidak pasti pula di peringkat yang lebih tinggi iaitu unimas...so “Human Resource” (HR) perlu “come out” dengan rubrik penilaian dalam bahagian ini...dan setakat ini saya **belum pernah dipanggil untuk berbincang mengenai perkara ini...**”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1), dua (2) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu strategi dan keberhasilan belum di rangka.

Tema kedua adalah strategi di laksanakan dan keberhasilan ada melalui markah yang di perolehi oleh pensyarah di peringkat fakulti. Informan tiga (3) menyatakan paparan strategi dan keberhasilan yang amat memberansangkan. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi dilaksanakan dan keberhasilannya.

*“**Sudah...**kalo kamu nak lihat ada laporan khas itu...dari segi keberhasilan nya ini dia slide pencapaian eprestasi di FK...keberhasilanya sangat memberansangkan...”*

(3)

Dapat disimpulkan bahawa dapatan kajian menunjukkan informan satu (1), dua (2) dan empat (4) menejelaskan keberhasilan belum dilihat di peringkat fakuliti mahupun di universiti. Namun, informan tiga (3) menejelaskan bahawa strategi sudah dilaksanakan dan keberhasilannya dapat dilihat melalui hasil pencapaian peringkat fakulti.

4.3.12.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya masih berada pada tahap yang tidak memberansangkan kerana lebih dariapda separuh informan menegaskan bahawa tiada perbincangan mengenai strategi menangani isu yang telah timbul

dalam SPP. Walaubagaimanapun, kaedah terbaik adalah dengan mengadakan perbincangan di peringkat tertinggi mengenai isu yang telah diketengahkan dalam dapatan kajian ini. Cadangan ini disokong oleh kajian Noh, Basir dan Husin (2014) menegaskan bahawa pengurus organisasi perlu merancang strategi organisasi mengikut kesesuaian organisasi agar tidak wujud isu dan etika kerja dapat dilaksanakan dengan berkesan. Dapatan kajian ini di sokong oleh Rosli (2001) dan Ali (2005) bahawa penglibatan pengurus dalam organisasi bagi menyediakan garis panduan dan strategi dalam sistem penilaian prestasi kerja diperlukan. Sungguhpun begitu, banyak organisasi yang tidak mampu merangka strategi. Tambahan itu, pelaksanaan sering kali di tangguh oleh kerana proses yang sukar dan kekangan masa pihak pengurusan.

4.3.12.5 Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan sosial para pekerja di dalam organisasi ini?

Tema pertama bagi tahap hubungan sosial adalah berada di tahap yang baik. Informan satu (1) menegaskan bahawa hubungan peringkat pengurusan dan bawahan sangat baik kerana fakulti mengamalkan perjumpaan terbuka. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial dalam organisasi.

*“...Sebenarnya **mengalakkan** di mana ada meeting pun dia sangat **terbuka** itu yang sepatutnya...mereka boleh datang untuk berjumpa dan berbincang so dari sini **kita mengalikan hubungan secara keseluruhan dan baiklah...**”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa aktiviti tidak formal seperti makan malam dan bersukan di buat di peringkat fakulti yang bertujuan memantapkan lagi hubungan sosial di kalangan pekerja. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial dalam organisasi.

*“...”I think **this is**” okey...ada juga aktiviti seperti “annual dinner” dan bersukan bersama...”no problem”...”but may be some of the” staf fikir ini terlalu “expensive”...”*
(2)

Tema ini juga di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa amalan sikap terbuka dan aktiviti tidak formal yang di buat di peringkat fakulti menjadi satu langkah yang boleh menjamin hubungan sosial di kalangan pekerja dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial dalam organisasi.

*“That is our main” aktiviti lah hubungan di antara staf dalam semua peringkat adalah baik dengan saya sebagai dekan pun baik kerana sikap **keterbukaan**...terdapat juga annual dinner dan sukan bersama di peringkat fakulti dikalangan pensyarah mau pun dikalangan pelajar dan aktiviti ini sangat bagus dan **membentuk suasana yang baik dan dapat membantu persefahaman diantara satu dengan yang lain** kerana adanya aktiviti informal tersebut...”*

(3)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa tahap hubungan sosial pekerja sama ada PP atau PYD adalah baik dan mengalakkan. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial dalam organisasi

*“Hal ini memang fakulti ada buat lah sambutan parti tertentu yang diadakan di dalam fakulti di mana **hal ini mengalakkan hubungan tidak kira di peringkat PPP, PPK dan PYD serta admin stad di peringkat fakulti**...dan bagi saya prinsip saya sama, sama ada hubungan saya baik atau tidak baik dengan PYD “it dosent matter i have to evaluate them” dengan professional...”*

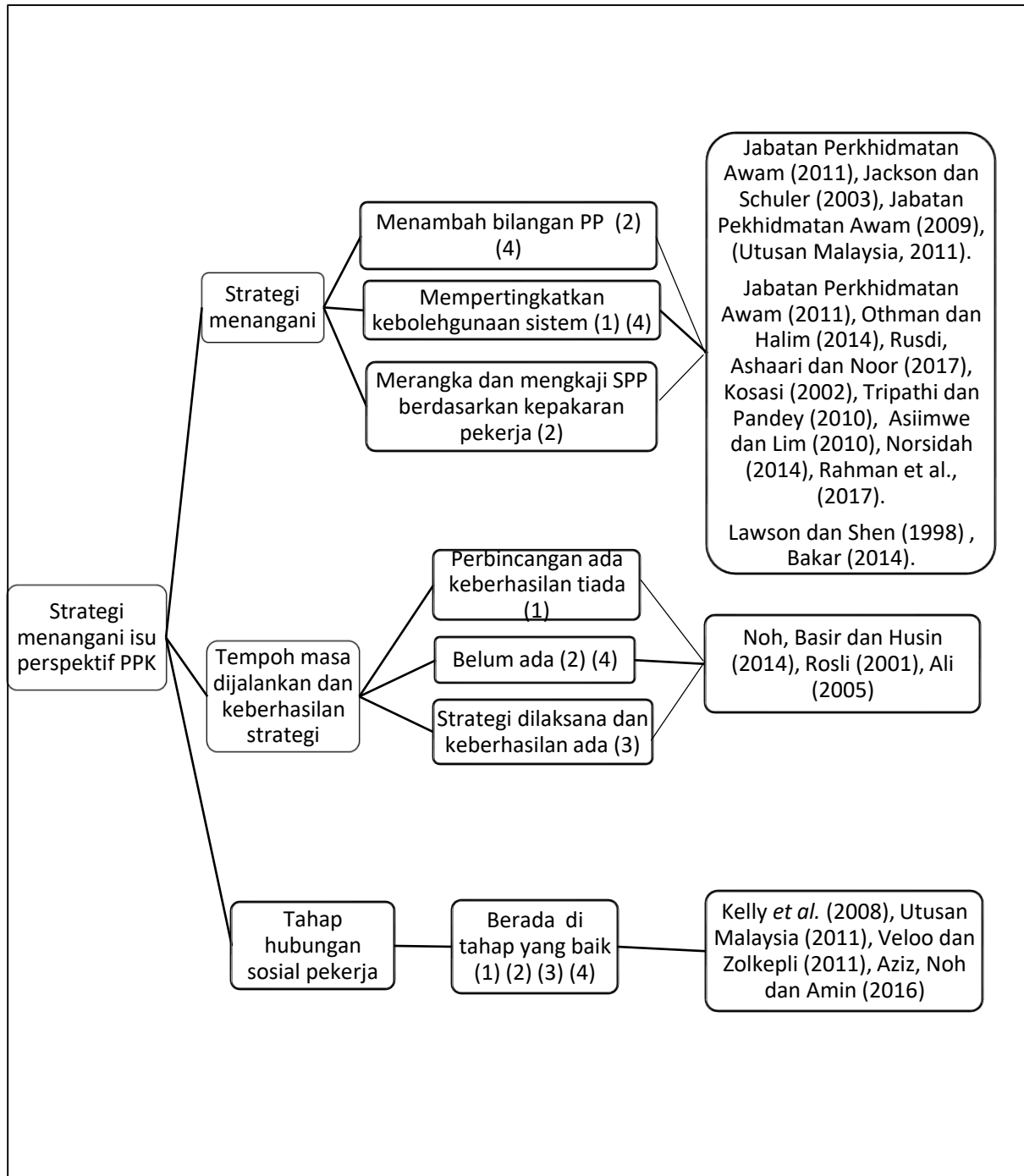
(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu tahap hubungan sosial di kalangan pekerja masih berada di tahap yang baik. Hal ini, kerana sifat terbuka golongan atasan dan aktiviti tidak formal seperti sukan fakulti dan makan malam bersama selalu dijalankan.

4.3.12.5 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian ini adalah mengenalpasti tahap hubungan sosial PP dan PYD. Dapatan kajian mendapati empat (4) informan telah menyatakan hubungan berada pada tahap yang baik. Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas iaitu hubungan yang baik diantara PP dan PYD memberikan kesan positif, kepuasan dan motivasi pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dapatan kajian di sokong oleh Kelly et al. (2008) yang menegaskan pekerja akan lebih bermotivasi tinggi dan berpuas hati dengan persekitaran kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan PP. Dapatan kajian ini selari dengan ucapan Timbalan Perdana Menteri Tan Sri Muhyiddin Yassin yang menggesa kesatuan sekerja, majikan dan pekerja membina hubungan yang harmoni dan saling melengkapi kerana ia akan memberi manfaat kepada semua pihak (Utusan Malaysia, 7 Mei 2011). Hal ini sedemikian kerana, terdapat hubungan positif yang signifikan mengenai kredibiliti penilai dengan kepuasan pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dalam aspek kepimpinan dapatan kajian ini turut disokong oleh Aziz, Noh dan Amin (2016) menegaskan bahawa ahli politik yang mempunyai hubungan yang baik dengan pengundi dianggap sebagai sumber yang lebih berkredibel. Justeru itu, hubungan yang baik diantara PP dengan PYD dapat membantu proses penilaian prestasi yang lebih kredibel.

Rajah 4.11 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.11: Strategi menangani isu sistem penilaian prestasi perspektif PPK

4.3.13 Objektif 1: Mengenalpasti pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PYD

4.3.13 Perspektif Pegawai Yang Dinilai (PYD)

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif pertama, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.13.1 Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?

Tema pertama dalam aspek pelaksanaan keadilan adalah penilaian yang subjektif. Informan dua (2) menegaskan tiada rubrik penilaian yang jelas mengenai pemberian markah bahagian kualiti peribadi tersebut. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan SPP.

*“...Memang ada sistem lah...dan yang saya nampak yang macam **tidak adil** adalah saya nampak ada satu “**part**” **bahagian sahsiah itu yang 15% tu**... bagaimana saya mau tau yang saya dapat markah **8% or sebagainya**...macam kena bagi markah ikut emosi sahaja... tiada dia punya pengukur...apa yang menyebabkan saya dapat 8% aahh...**dia very subjektif**...”*

(2)

Tema ini di sokong oleh informan satu (1) dengan menyatakan sistem yang di buat masih mengalami penilaian yang subjektif. Walaubagaimanapun, usaha-usaha di peringkat universiti bagi mengatasi masalah ini dapat di lihat tetapi masih belum berjaya mengatasinya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan SPP.

“So dari persepektif keadilan saya melihat bahawa sistem yang di terapkan ke arah untuk membuat sistem yang adil...objektif ertinya memang sesuai dengan apa yang semestinya

dinilai ...namun masih belum mencapai tahap yang diinginkan kerana masih terdapat kekurangan saya melihat disini...masih ada elemen subjektif itu di sini...”

(1)

Tema ini turut di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa penilaian bahagian kualiti peribadi sangat subjektif. Walaubagaimanapun informan menyatakan sistem lebih baik daripada sebelumnya. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan SPP.

“...Cuma yang agak subjektif adalah bahagian sahsiah itu...atau kualiti peribadi pensyarah itu ...tapi dari segi umum sistem ini lebih bagus sekarang berbanding dahulu... kalo boleh...subjektif ini dapat dikurangkan atau di ubah menjadi lebih objektif maka saya rasa SPP yang ada lebih adil lah...”

(5)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1), dua (2) dan lima (5) mengutarakan tema yang sama iaitu penilaian yang subjektif bahagian sahsiah.

Tema kedua adalah tiada pemberian ganjaran lain bagi pensyarah yang membuat kerja lebih seperti yang telah ditetapkan. Informan tiga (3) menyatakan tiada pemberian markah lebih kepada pekerja yang membuat kerja lebih. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan sistem penilaian prestasi di organisasi.

*“...Sebagai contohnya ceramah hanya diperlukan dua...tapi saya ceramah lebih daripada dua mungkin 6 ceramah...**penat saya buat ceramah banyak tapi tidak di nilai...** dalam erti kata yang lain tidak ada ganjaran lain untuk bahagian ceramah jika awak buat ceramah banyak pun...kamu still kena buat jurnal tidak adanya dia bagi markah tu kat jurnal jika kamu buat ceramah banyak pun...jadi ada baiknya juga di beri ganjaran lain yang tidak di masukan dalam e-prestasi...”*

(3)

Tema ketiga adalah tentang ralat penilaian iaitu bias. Informan menegaskan bahawa terdapat bias dalam pelaksanaan SPP. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung pandangan pelaksanaan keadilan sistem penilaian prestasi di organisasi.

“Saya rasa boleh diperbaiki lah...menurut apa yang berlaku dengan saya sekarang memang nampak ada bias...berbanding PPP saya yang sebelumnya...di sini saya boleh nyatakan perlu di perbaikilah...”

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan informan satu (1), dua (2) dan lima (5) menyatakan penilaian subjektif bahagian (sahsiah). Manakala, informan tiga (3) mengutarakan tema iaitu tiada pemberian markah bagi pensyarah yang membuat ceramah yang lebih seperti yang ditetapkan di dalam sistem e-prestasi. Bagi informan empat (4) tema yang di ketengahkan adalah berlaku ralat dalam penilaian iaitu bias.

4.3.13.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi aspek pandangan pelaksanaan keadilan adalah mengenai penilaian subjektif bahagian sahsiah perlu diubah kepada objektif. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa PP perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokkan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Tema kedua adalah mengenai pemberian ganjaran lain kepada PYD yang membuat kerja yang lebih (ceramah, jam kredit, jumlah pelajar dan sebagainya). Dapatan kajian ini selari dengan kajian Salim, Roszaide dan Yussof (2015) yang menegaskan bahawa pemberian ganjaran kepada pekerja dapat mendorong pekerja meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi. Dapatan kajian ini di sokong oleh Farah Liyana et al., Adeoye dan Fields (2014) yang menegaskan bahawa ganjaran merupakan salah satu faktor penting yang mampu menyumbangkan kepada keberkesanan sesebuah organisasi dan dapat memberikan kesan yang positif terhadap sikap dan gelagat individu. Dalam hal ini, ganjaran merupakan salah satu fungsi pengurusan sumber manusia yang penting dan ianya melibatkan pentadbiran, perancangan dan pengurusan kepelbagaian sistem ganjaran (contohnya, bayaran langsung dan tidak langsung atau ganjaran kewangan dan bukan kewangan) yang akan dibayar kepada pekerja yang telah melaksanakan tugas dan berkhidmat kepada organisasi (Azman et al., 2007; Henderson, 2009; Milkovich et al., 2014) Dapatan kajian ini turut disokong oleh Martocchio (2009) yang menegaskan bahawa rasional pemberian ganjaran ini adalah pekerja akan menjadi lebih bernilai apabila telah berkhidmat kepada organisasi untuk satu tempoh jangka masa yang panjang. Dapatan Kajian nampaknya disokong dengan kajian empirikal yang menyatakan prinsip umum teori motivasi, sebagai contohnya teori jangkaan Vroom (1964) yang menyatakan bahawa tingkahlaku individu dipengaruhi oleh jangkaan terhadap apa yang akan diperolehi pada masa hadapan. Selain itu, teori kesaksamaan yang diutarakan oleh Adam (1963) menerangkan bahawa, keadilan wujud apabila pembayaran dibuat kepada pekerja adalah setimpal dengan sumbangan atau prestasi yang telah ditonjolkan oleh pekerja. Teori pengukuhan oleh Skinner (1954) menyatakan bahawa gelagat individu yang positif dapat dimotivasikan melalui pemberian ganjaran yang setimpal dengan kerja pekerja.

Tema ketiga adalah mengenai sikap tidak bias semasa melakukan penilaian. Dapatan kajian turut di sokong oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi yang dijalankan terdedah kepada pelbagai jenis ketidaktetapan dan bias yang dikenali sebagai ralat penilaian. Pengkaji dari barat turut menyokong dapatan kajian ini dengan menegaskan bahawa wujudnya masalah bias dalam kalangan penilai dan penilai yang tidak terlatih (Dessler 2003; Hesti & Tri 2012; Snell et al., 2016). Dapatan kajian nampaknya di sokong dalam lampiran berita akhbar menyatakan masalah yang kerap berlaku dalam sistem penilaian prestasi adalah berlakunya kesan halo, penilai bias dan bersikap prejudis (Utusan, 24 Feb 2000). Sungguhpun begitu, dapatan kajian ini nyata dan sering kali berlaku dalam organisasi, namun pandangan pelaksanaan keadilan dalam organisasi seharusnya tidak berunsurkan sikap bias.

4.3.13.3 Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?

Tema pertama dalam aspek pelaksanaan keadilan adalah perbincangan. Informan satu (1) menegaskan bahawa kaedah perbincangan dalam SPP merupakan satu langkah bagi melaksanakan keadilan kepada pekerja. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan kepada pekerja dalam SPP.

*“... Bagi saya antara salah satu elemen penting yang harus dibuat dan diterap dalam SPP ini adalah **perbincangan** agar ketidakpuasan hati PYD dapat di luahkan melalui perbincangan...saya kira **perbincangan itu satu kaedah penting yang menunjukkan SPP atau organisai menjalankan keadilan disitu...**”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa peluang berbincang bersama perlu bagi menunjukkan keadilan di laksanakan kepada pekerja di dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan kepada pekerja dalam SPP.

*“...Jadi kalo boleh **beri peluang kami bertanya berbincang bersama**...ini tiba-tiba dapat markah...sudahlah tiada pembahagian markah yang jelas di bahagian sahshiah...jadi di situ ketidakadilanlah...”*

(2)

Tema ini turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa kaedah terbaik bagi organisasi melaksanakan keadilan adalah melalui perbincangan iaitu pekerja di beri peluang bersuara mengenai ketidakpuasan hati mereka dalam pelaksanaan SPP. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan kepada pekerja dalam SPP.

*“...Cuma mengikut apa yang diberi itu **ada satu ruang untuk anda bertanya dan berbincang** puas hati tidak dengan markah itu...jadi bagi saya itu adalah satu cara sistem itu adil lah **akan ada ruang untuk kita menyatakan ketidakpuasan hati jika markah yang anda dapat itu anda tidak setuju**...”*

(3)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa pekerja diberi ruang untuk berbincang dan menyuarakan ketidakpuasan hati mereka terutama bahagian penilaian yang subjektif. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan kepada pekerja dalam SPP.

*“...Ada bahagian yang subjektif sebagai contohnya sahshiah...tapi masih ada keadilan kerana **kita tidak dihalang untuk “argue” markah akhir kita atau ada perbincangan bersama**... jadi itu adalah antara contoh atau bukti sistem itu dilaksanakan secara adil...”*

(4)

Tema ini juga di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa organisasi telah mempraktikkan kaedah perbincangan. Hal ini bertujuan untuk memastikan keadilan terlaksana dalam pelaksanaan SPP dalam organisasi. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung cara pelaksanaan keadilan kepada pekerja dalam SPP.

*“Ohh...kalo di fakulti bahasa apa yang **kita praktikanlah PYD itu akan berbincang dengan PPP**...sebagai contoh kalo saya di bahagian program bahasa saya akan terlebih dahulu berjumpa dengan ketua program bahasa....sekadar menyemak betul ke semua*

itu...baru diisi di dalam sistem...apabila sistem dah diisi baru berbincang dengan dekan....so dari segi keadilan itu lebih kepada perbincangan lah...”

(5)

Dapat di simpulkan bahawa lima (5) informan mengutarakan tema yang sama iaitu antara kaedah terbaik organisasi melaksanakan keadilan adalah terdapat ruang perbincangan di antara PP dan PYD bagi membincangkan perkara yang menyebabkan pekerja tidak puas hati.

4.3.13.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian dalam aspek cara pelaksanaan keadilan adalah perbincangan. Dapata kajian ini selari dengan garis panduan yang dirangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) iaitu PPP dan PYD perlu mengadakan perbincangan mengenai sistem penilaian prestasi untuk menetapkan SKT. Dapatan kajian ini disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan PYD bagi penentuan SKT dengan menggunakan borang SKT berkaitan. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati PP dan PYD tidak berbincang tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

4.3.13.4 Nyatakan atribut sistem penilaian prestasi yang digunakan?

Tema pertama bagi ciri-ciri SPP yang adil adalah penilaian yang objektif. Informan dua (2) menegaskan penilaian yang dijalankan haruslah objektif dan mudah di fahami oleh semua pekerja. Informan juga menegaskan bahawa penilaian perlu ada pengukur yang tepat dan jelas. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“... Kayu ukur untuk menilai sesuatu penilaian...bagaimana kita tahu pencapaian kita sedemikian...**terutama bahagian sahshiah lah...kalo boleh penilaian itu biarlah objektif...jelas dan difahami oleh semua pekerja...**”*

(2)

Tema kedua adalah tentang kejelasan sistem. Informan tiga (3) menegaskan bahawa sistem perlu jelas iaitu soalan yang terdapat dalam sistem perlu dirangka dengan cara yang mudah difahami. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“Yang pertama **sistem dia jelas**...kerana semasa mengisi itu borang kita akan faham apa yang perlu dan tidak perlu di masukkan dalam borang itu...”*

(3)

Tema ketiga adalah penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Informan empat (4) menyatakan bahawa penilaian perlu dilaksanakan hanya berdasarkan kepada kelebihan atau kepakaran pekerja. Tema keempat adalah mengenai sikap profesional. Informan menegaskan bahawa sikap profesional dalam diri PP perlu dan tidak bersikap bias dalam melaksanakan SPP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“...Ciri-ciri spp yang pertama yang baik adalah perkara yang dinilai itu haruslah yang ada **kelebihan atau keupayaan dalam diri staf... dalam erti kata yang lain penilaian berdasarkan kepakaran pekerja....** dan ...yang kedua... saya tidak tau betul atau tidak lah ya...kerana saya melihat kadang-kadang penilaian berdasarkan bangsa, agama atau faktor lain...jadi ini lebih kurang **macam bias tau**...jadi kalo boleh elakkan benda macam ini lah...kerana ini perlu untuk menilai sebenar keupayaan staf kita...takut-takut ini adalah politik punya isu... so you group sana dan saya group sini....so ciri yang tepat untuk perkara kedua ini adalah **menilai secara profesional** lah ya...”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan empat (4) telah mengutarakan dua (2) tema iaitu penilaian berdasarkan kepakaran pekerja dan PP perlu mengamalkan sikap profesional semasa menilai pekerja.

Tema kelima adalah mengenai penilaian rakan sekerja. Informan menegaskan bahawa penilaian rakan sekerja sangat penting terutama melibatkan bahagian sahsiah. Hal ini kerana informan menyatakan rakan sekerja juga rapat dan kenal di antara satu dengan yang lain.

*“...Saya rasa perlu ada **penilaian rakan sekerja** juga... daripada kita dengar sahaja...mungkin bahagian sahsiah itu kita perlukan sertakan **rakan sekerja kita untuk menilai kita juga**...kerana rakan sekerja itu saya rasa lebih banyak masa bersama kita dan mereka kenal kita juga kan...”*

(5)

Informan lima (5) tidak mengutarakan sebarang tema kerana beliau merasakan atribut SPP itu sudah cukup baik jika dilaksanakan dengan sebaiknya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung ciri-ciri SPP yang adil.

*“Ya... dari awal **keadilan sistem** sudah ada disini ya...**kejelasan sistem** yes berlaku pada siapapun ia adil dan tidak berat sebelah...**kawalan kriteria, penyertaan pekerja dalam SPP, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai** ya bagi saya sudah cukup ini....”*

(1)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) telah mengutarakan tema sebagai penilaian yang objektif, manakala informan tiga (3) dan informan empat (4) masing-masing mencadangkan dua (2) tema. Bagi informan lima (5) pula tema yang di candangkan adalah penilaian rakan sekerja. Dalam soalan ini informan satu (1) tidak mengutarakan sebarang tema malahan mencadangkan jika atribut yang dikaji dapat diamalkan oleh PP semasa menjalan SPP maka ia sudah cukup baik.

4.3.13.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama dapatan kajian bagi aspek ciri-ciri sistem yang adil adalah penilaian perlu objektif. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa PP perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai.

Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak menyeronokkan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Tema kedua dapatan kajian ialah mengenai kejelasan sistem. Menurut Velo dan Zolkepli (2011) kejelasan sistem merujuk kepada kefahaman pekerja tentang SPP dan tidak keliru dengan penilaian prestasi yang dibuat. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Kelly et al. (2008) yang menegaskan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja. Dapatan kajian turut disokong oleh teori Herzberg (1966) yang menyatakan bahawa faktor “hygiene” menjelaskan halangan pekerja dari berpuas hati dan bermotivasi adalah apabila sistem penilaian prestasi itu tidak jelas. Selain itu, Koustelios et al., (2004) menegaskan bahawa sistem yang tidak jelas dapat merendahkan kepuasan pekerja dan menyebabkan konflik. Dapatan kajian ini nampaknya disokong oleh Siagian (2001) yang menegaskan bahawa salah satu kriteria yang dipakai dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terdiri dari faktor kejelasan sistem, yang berkaitan dengan kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai dan kriteria yang dinilai.

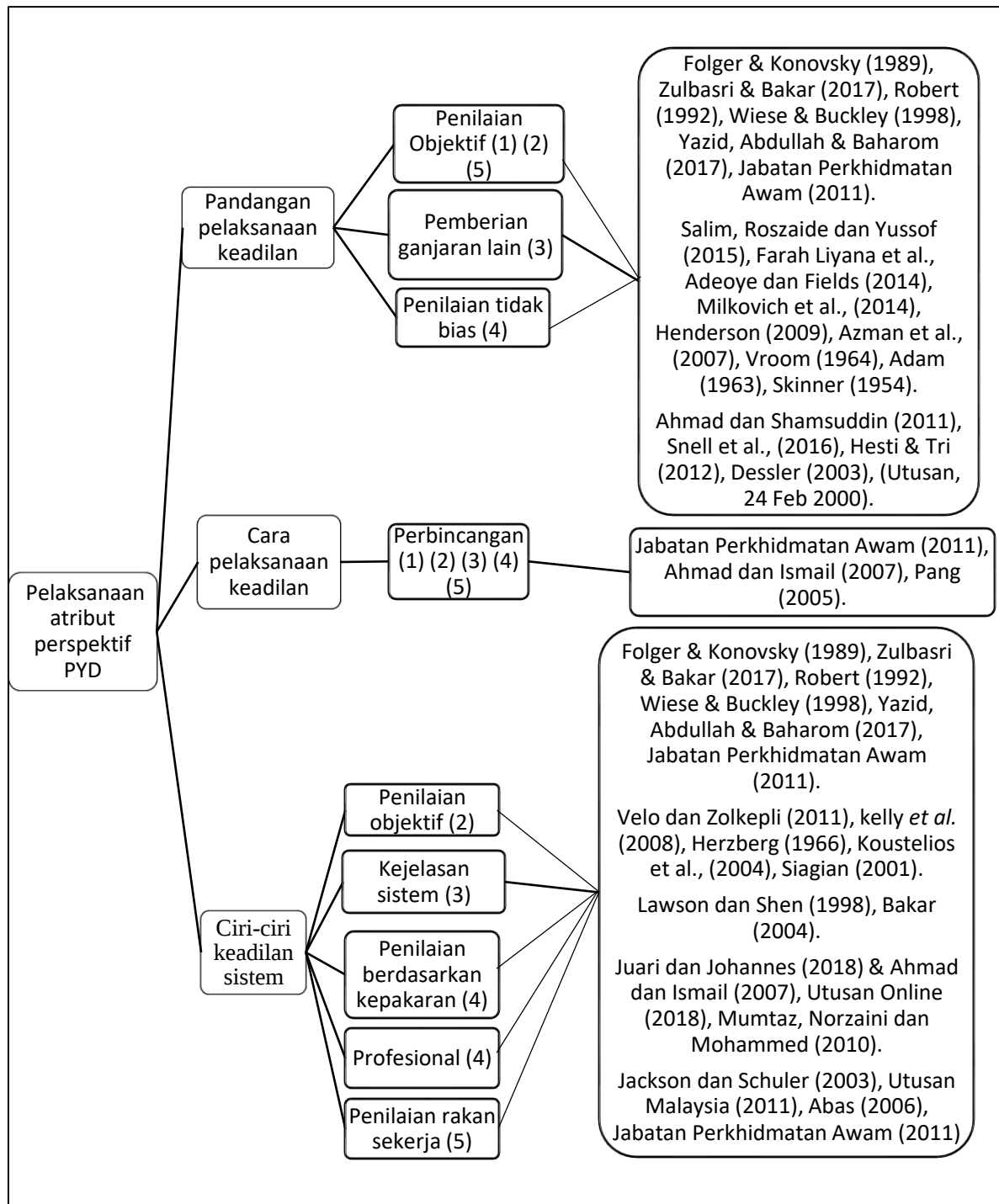
Tema ketiga dapatan kajian adalah penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Dapatan kajian ini selari dengan Lawson dan Shen (1998) yang menegaskan bahawa untuk memastikan keadilan dalam penilaian prestasi pekerja perlu dinilai berdasarkan kepakaran (pengetahuan, kemahiran dan kepakaran) pekerja dalam membangunkan sesebuah organisasi. Dapatan kajian turut di sokong oleh Bakar (2004) yang menegaskan bahawa pihak pengurusan perlu mengurus pekerja dengan cara penilaian berdasarkan kepakaran khusus.

Tema keempat dapatan kajian adalah tentang sikap profesional. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Juara dan Johannes (2018) yang menyatakan sikap profesional dan integriti adalah aspek yang penting semasa menjalankan tugas yang telah diamanahkan. Di samping itu juga, sikap profesional perlu diamalkan dikalangan PPP, PPK dan PYD semasa menjalankan SPP dalam organisasi. Dapatan kajian turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menyatakan salah satu keperluan penjawat awam untuk berada di peringkat terbaik dalam penghasilan kerja adalah mempunyai sikap profesional dan berintegriti. Dapatan kajian ini, nampaknya selari dengan kenyataan Azizi Ahmad dalam utusan online iaitu sebagai seorang pegawai penilai seharusnya bersikap profesional dan berintegriti melaksanakan tugas yang diamanahkan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Dapatan kajian yang serupa telah dinyatakan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed (2010) menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai sikap profesional yang tinggi lebih menyumbang kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti menyeluruh.

Tema kelima dapatan kajian adalah penilaian rakan sekerja. Dapatan kajian ini selari dengan kenyataan Jackson dan Schuler (2003) bahawa penilaian prestasi sebagai menilai prestasi berdasarkan pertimbangan dan pendapat orang bawahan, rakan sekerja, penyelia, pengurus lain dan juga pekerja sendiri. Dapatan kajian ini turut di sokong dengan kenyataan Cuepacs

bahawa kerajaan telah melaksanakan penilaian berkonsepkan 360 darjah iaitu setiap penjawat awam bukan hanya akan di nilai oleh PP masing-masing, malah mereka juga akan di perhatikan dan dinilai secara berterusan oleh rakan sejawat dan kakitangan bahawan (Utusan Malaysia, 23 Mei 2011). Dapatan kajian nampaknya di sokong oleh Abas (2006) yang menegaskan setiap pekerja perlu dinilai oleh ketua, rakan sekerja dan orang yang mereka selia. Hal ini turut di sokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan surat pekeliling bilangan 14 bahawa rakan sekerja (RS) juga mempunyai sedikit peranan dalam menjalankan penilaian ke atas rakan sejawat yang lain. Dapatan kajian ini turut di sokong oleh Aminuddin (2011) yang menegaskan bahawa penilaian juga boleh di lakukan oleh sekumpulan pengurus dan sekumpulan rakan sekerja bagi seseorang pekerja.

Rajah 4.12 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema yang telah dibincangkan secara mendalam terdahulu dan dikaitkan dengan kajian literatur.



Rajah 4.12: Pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi perspektif PYD

4.3.14 Objektif 2: Mengenalpasti perspektif PYD terhadap aplikasi atribut di universiti awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif kedua, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah dikemukakan. Informan telah diminta untuk menjawab soalan temubual terbuka dan respon mereka adalah seperti berikut.

4.3.14.1 Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama bagi kefahaman SPP adalah informan faham. Sungguhpun begitu, informan menegaskan bahawa tiada arahan yang jelas daripada PP apa yang perlu dan tidak perlu dibuat dalam SPP. Dalam hal ini, informan faham mengenai sistem di sebabkan tempoh menggunakannya sudah lama dan pembelajaran dalam diri sendiri. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung kefahaman SPP.

“Bagi sayalah...tapi mungkin orang lain saya tidak tau ya bagaimana...”self-learning” ya saya kena suruh buat ini dan di akhir tahun suruh isi SKT “then” isi ...tapi tidak ada “clear instruction” dari PPP... so kita belajar sendiri...”that what happen to me”...”I don’t know” orang lain...tapi oleh kerana sering kali guna sistem jadi pandai lah isi...”
(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2). Walaubagaimanapun informan dua (2) menegaskan bahawa tiada tunjuk ajar bagi pekerja yang baru bagaimana menggunakan SPP tersebut. Informan dua (2) juga menyatakan bahawa faham mengenai SPP di sebabkan tempoh masah bekerja yang sudah lama dan selalu menggunakan sistem e-prestasi itu. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung kefahaman SPP.

*“...Apa yang saya faham mengenai SPP ini adalah satu requirement lah di mana harus diisi setiap tahun dan ada makluman di dalam sistem itu...dan dalam sistem ini ada yang cemerlang...baik... dan kurang cemerlang...macamna aahh... saya rasa dia satu penilaian lah tapi **tiada tindakan susulan yang berterusan**... dan fahamlah...maksudnya okey... **saya tidak dapat capai dari segi “research” atau “publication”...jadi apa tindakan orang yang menilai itu supaya untuk masa depan supaya saya dapat capai apa yang saya tidak capai itu**...mula-mula isi macam dua tiga kali juga lah salah...sebab tidak ada briefingkan...”*

(2)

Tema ini turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa dari segi konteks kefahaman mengisi sistem di akhir tahun beliau menyatakan faham cara pengisiannya. Walaubagaimanapun, informan tiga (3) menyatakan bahawa kefahaman individu ini adalah berbeza-beza.

*“**Saya faham** dari segi mengisi hujung tahunlah semasa kita mengisi...dan kalo kita cakap faham atau tidak memang fahamlah apa itu SPP kerana setiap tahun kita akan wajib mengisinya...cuma kadang-kadang fahaman antara individu itu adalah berbeza dan tidak sama...”*

(3)

Tema ini nampaknya turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa faham mengenai SPP yang di jalankan. Hal ini kerana, informan empat (4) telah melaluinya sendiri dan faktor tempoh masa bekerja yang begitu lama. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung kefahaman SPP.

*“Sebenarnya spp ini secara umumnya adalah membantu kita untuk mencapai sesuatu tujuan lah...contoh nya pensyarah dia ada element “teaching” dia...”research” dia... “publication” dia... perkhidmatan dia... di mana ini akan dinilai pada penghujung tahun dan itu adalah “part of” spp... jadi **faham jugalah** kerana sudah lama melaluinya...”*

(4)

Tema ini juga di sokong oleh informan lima (5) dengan menyatakan bahawa faham mengenai SPP yang di dilaksanakan dalam organisasi. Hal ini kerana, informan terlibat di dalam persatuan akademik. Selain itu, informan lima (5) juga mencadangkan bahawa sistem tersebut perlu dijelaskan secara terperinci kepada pensyarah dari aspek pelaksanaan, wajaran markah dan cara mengisi yang sepatutnya. Berikut adalah kenyataan informan 5 dalam

kajian ini berhubung kefahaman sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan di universiti awam.

*“Ermm....saya rasa agak beruntung kerana saya terlibat dengan **persatuan akademik di unimas**...dan pada waktu itu banyak juga yang kita usulkan dan banyak juga yang digunakan pada ketika ini dan banyak juga yang tidak digunakan...so dari segi kefahaman itu memang faham....setiap wajaran itu memang ada...cuma bagi saya SPP ini perlu diterangkan kepada semua pensyarah kerana masih ramai lagi yang tidak tahu...terutama pekerja staf sokongan itu...contoh dia hanya nampak markah...tetapi dia tidak tahu kenapa peratusan markah itu diberi sedemikian...masih ada juga pensyarah yang tidak mahir mengisi...dan tidak tahu sama ada itu perlu diisi atau tidak...apabila tiba masanya mengisi barulah dia kelang kabut mengisi yang perlu diisi itu...”*

(5)

Dapat di simpulkan bahawa lima (5) informan tidak menghadapi masalah bagi memahami SPP dari segi perlakasanaannya dan dari segi kontek mengisi sistem e-prestasi di akhir tahun. Walaubagaimanapun, dapatan kajian mendapati bahawa kefahaman tersebut disebabkan pembelajaran sendiri dan tempoh masa bekerja yang sudah lama serta sering menggunakan sistem e-prestasi tersebut. Selain itu, informan mencadangkan bahawa perlu di jelaskan secara terperinci dalam semua aspek bagaimana SPP dijalankan kepada pekerja.

4.3.14.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian dalam aspek kefahaman pekerja terhadap pelaksanaan SPP adalah didapati pekerja faham. Dapatan kajian perspektif PYD mendapati semua informan faham. Dapatan ini selari dengan kajian Kelly et al. (2008) iaitu kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Hal ini, memberi kesan negatif kepada organisasi jika PP dan PYD tidak memahami pelaksanaan sistem penilaian prestasi antaranya yang disebutkan oleh teori (Herzberg, 1966) bahawa pekerja merasa tidak puas hati dan menyebabkan penilaian prestasi terjejas dan produktiviti dalam organisasi menurun. Kajian ini turut disokong oleh koustelios et al. (2004) bahawa sistem yang tidak jelas

mewujudkan konflik dan menyebabkan pekerja merasakan tidak adil dan tidak puas hati. Justeru itu, didapati bahawa PYD tidak menghadapi masalah untuk memahami cara pelaksanaan SPP yang baik kepada pekerja dalam organisasi.

4.3.14.3 Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?

Tema pertama dalam aspek pendekatan penilaian adalah perbincangan. Informan dua (2) menegaskan bahawa perbincangan yang diadakan sangat sistematik kerana ada jadual awal yang di susun bagi perjumpaan perbincangan tersebut. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung pendekatan PP dalam SPP.

*“Yang ini ada sistematik jugalah...**sebabnya ada “schedule”** dia... dia cakap okey hari ini yang dinilai adalah dia dan esok pula orang lain lagi... maksudnya teratur dan **ada perbincangan...** sebab ada “schedule” lah...jadi sistematiklah dia buat tu penilaian...jadi boleh **dikatakan pendekatan penilaian yang digunakan adalah perbincangan...**”*
(2)

Tema ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa pendekatan PP dalam organisasi adalah perbincangan bersama. Sungguhpun begitu, informan mencadangkan bahawa perlu mengadakan perbincangan yang konsisten dan berterusan. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung pendekatan PP dalam SPP.

*“**Pendekatannya adalah perbincangan...**jadi saya bercadang kalo boleh perbincangan juga harus diadakan sebelum markah akhir diberi...maksudnya sebelum bagi markah bincang dulu...selepas itu review balik selepas bagi markah ...tapi baik lah sebab dia benarkan kita balik untuk **suaran pendapat kita...**”*
(3)

Tema ini turut di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa PP mengutamakan perbincangan bersama PYD. selain itu, informan juga menyatakan bahawa pekerja di beri peluang untuk bersuara dalam perbincangan yang di jalankan. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung pendekatan penilaian dalam SPP.

*“Macam saya katakan tadi lah...apa yang **di utamakan ada perbincangan**...selepas kami mengisi **akan diadakan perbincangan**...dan mereka akan setkan satu masa untuk berbincang dan kita perlu bawa segala file berkaitan...setakat ini lah pengalaman saya memang “go through” satu-satu...and “then” kalo saya **rasa tidak adil saya ada peluang untuk bersuara**...bukan nak mempertikaikanlah... cuma nak tau sebab kenapa saya dapat markah sedemikian...”*

(5)

Tema kedua adalah mengenai PP perlu menganggap perkara ini serius. Informan satu (1) menegaskan bahawa penilaian yang dijalankan hanya kerana mengikuti proses dan tanggungjawab sebagai seorang PP tetapi tidak dilaksanakan secara serius. Selain itu, informan satu (1) juga menyatakan bahawa SPP adalah perkara yang sensitif dan perlu berhati-hati semasa melaksanakannya. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung pendekatan penilaian dalam SPP.

*“Saya sudah pernah dinilai oleh beberapa ketua jabatan yang berbeza...dan dekan atau timbalan dekan ya...saya melihat ianya **hanya dijalankan melalui proses sahaja**... pendekatan daripada mereka yang memegang **PPP dan PPK ini bahawa ini adalah perkara yang sangat serius yang akan menentukan prestasi pekerja** ...sama ada motivasi dia turun atau naik...”depend on the” individu tersebut... mereka menganggap perkara ini hanya dijalankan hanya untuk **memenuhi proses sahaja** yang penting kita buat...padahal...dulu ketika saya di “private” ini adalah perkara dipandang sebagai hal yang sangat penting dan serius... salah-salah perkataan apatah lagi salah penilaian...”*

(1)

Tema ketiga adalah tentang penilaian tidak bias. Informan empat (4) menjelaskan bahawa penilaian yang diamalkan mengikut emosi dan bias. Selain itu, informan empat (4) juga menegaskan bahawa penilaian sebelumnya bukan sedemikian tetapi selepas pertukaran PP maka penilaian bias itu bermula. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung pendekatan penilaian dalam SPP.

*“Setakat ini penilaian yang saya hadapi adalah PPK dia ikut PPP...cuma pada tahun ini saya melihat **PPP saya ada bias sikit lah**...lebih emosional sebab penilaian dia dalam aspek peribadi saya atau bahagian sahsiah menunjukkan lebih emosional lah...dia lebih emosional dalam aspek itu...so **PPP saya pada tahun ini more to bias sikit lah**...yang sebelum tu okey...maksud saya bermula pada tahun ini lah...”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa terdapat tiga (3) informan yang menyatakan pendekatan melalui perbincangan iaitu informan dua (2), tiga (3) dan lima (5) manakala informan satu (1) menyatakan PP perlu menganggap serius mengenai SPP yang dijalankan. Bagi informan empat (4) pula beliau menjelaskan bahawa penilaian daripada PP mengikut bias.

4.3.14.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi dapatan kajian dalam aspek pendekatan PP adalah perbincangan. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan perkhidmatan Awam (2011) iaitu perbincangan bersama PPP dan PYD perlu diadakan bagi menetapkan SKT. Kajian ini turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang perlu dilaksanakan diantara PP dan PYD bagi penentuan SKT. Sementara itu, Pang (2005) dalam kajiannya mendapati sebanyak 94% pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapati PP dan PYD tidak berbincang tiada perbincangan dan maklum balas yang diberikan.

Tema kedua dapatan kajian adalah menganggap SPP perkara yang penting dan serius. Dapatan kajian ini selari dengan Holpp (2012) penilaian prestasi merupakan antara alat penting yang digunakan oleh pengurus untuk menyelaraskan pencapaian pekerja agar konsisten dengan matlamat organisasi. Selain itu, beberapa pengkaji lain juga menyatakan penilaian prestasi merupakan satu fungsian atau amalan PSM yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana memotivasikan pekerja, meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja yang akhirnya meningkatkan produktiviti yang mempengaruhi prestasi organisasi (Roberts & Pregitzer 2007; Edward, George & Michael 2012). Dapatan kajian ini turut di sokong oleh Decenzo dan Robbins (2007) yang menegaskan bahawa penilaian

prestasi merupakan satu mekanisme penting yang membolehkan organisasi menilai keberkesanan pekerja menerusi produktiviti yang dihasilkan. Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kenyataan Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi adalah salah satu aktiviti terpenting dalam amalan pengurusan sumber manusia.

Tema ketiga dapatan kajian adalah penilaian tidak bias. Dapatan kajian turut di sokong oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi yang dijalankan terdedah kepada pelbagai jenis ketidaktetapan dan bias yang dikenali sebagai ralat penilaian. Pengkaji dari barat turut menyokong dapatan kajian ini dengan menegaskan bahawa wujudnya masalah bias dalam kalangan penilai dan penilai yang tidak terlatih (Dessler 2003; Hesti & Tri 201; Snell et al., 2016). Dapatan kajian nampaknya di sokong dalam lampiran berita akhbar menyatakan masalah yang kerap berlaku dalam sistem penilaian prestasi berlakunya kesan halo, penilai bias dan bersikap prejudis (Utusan, 24 Feb 2000). Sungguhpun begitu, dapatan kajian ini nyata dan sering kali berlaku dalam organisasi, namun amalan pendekatan terbaik adalah penilaian yang di jalankan seharusnya tidak berunsurkan sikap bias.

4.3.14.4 Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang baik?

Tema pertama dalam aspek kompetensi adalah PP mempunyai kompetensi untuk menilai. Informan dua (2) menegaskan bahawa PP yang menjalankan penilaian mempunyai kompetensi yang cukup. Menurut informan satu (1) hal ini disebabkan PP mempunyai pengalaman yang lama sebagai PP dalam SPP. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung kompetensi PP.

*“...Cuma yang sahshiah itulah...bukan kerana kurangnya kemahiran dalam aspek ini... tetapi kerana bahagian ini sangat subjektif dan penilai hanya seorang sahaja...**tapi penilai kami ini banyak pengalaman, pengetahuan dan keupayaan itu baik...** kerana sudah lama dalam mengendalikan penilaian...”*

(2)

Tema ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menyatakan bahawa PP yang menjalankan penilaian terhadap pekerja mempunyai kompetensi yang cukup baik. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung kompetensi PP.

“Kalo di peringkat fakulti kalo dekan memang dah biasa sudah menilai...begitu juga timbalan dekan sebagai PPP saya... so penilai ini bagi saya memang menunjukkan tiga komponen ini iaitu pengetahuan, kemahiran dan keupayaan semasa penilaian dijalankan...”

(3)

Tema ini turut di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa penilaian yang di jalankan mempunyai kompetensi yang mantap. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung kompetensi PP.

*“Setakat ini sepanjang saya di nilai...**semua ada pengetahuan,kemahiran dan keupayaan yang baik lah...**”event” disini pun PPP yang menilai saya adalah memang “background” yang sudah lama menilai...jadi tak ada isulah dalam hal ini...”*

(5)

Dapat di rumuskan bahawa informan dua (2), tiga (3) dan lima (5) mengutarakan tema yang sama iaitu PP mempunyai kompetensi yang cukup semasa menjalankan penilaian.

Tema kedua PP mempunyai kompetensi yang kurang. Informan satu (1) menegaskan bahawa situasi yang berlaku adalah PP menilai atas dasar menduduki jawatan sebagai timbalan dekan, tetapi kompetensi sebagai PP masih kurang. Selain itu, informan satu (1) juga menegaskan bahawa tiada latihan khusus yang di berikan kepada PP bagaimana cara penilaian yang baik. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung kompetensi PP.

*“Ooh itu dia saya rasa masih kurang ya...masih kurang... ya...unimas mungkin belum pernah mengendali “training” khas “how to appraise” ...”how to evaluate the” staf... “just” hanya kerana dia duduk sebagai timbalan dekan... ada “knowledge” kah...ada “skill” kah ...siapa pun yang duduk harus menilai atau melakukan proses itu....**ahh ini yang berlaku di sini... kita tahu betapa pentingnya perkara ini...apa yang berlaku disini penilaian dilakukan tidak lebih daripada 10 minit... penilaian apa...dan apa yang kita boleh jalankan dalam masa 10 minit...tapi saya melihat itu masih kurang...**”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan empat (4) yang menjelaskan bahawa penilaian yang dijalankan kurang menunjukkan kompetensi semasa melaksanakan SPP. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung kompetensi PP.

*“Untuk PPP saya yang sebelum ini no problem...semua okey dari segi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan menilai bagi saya “very good”...tapi sekarang ini adalah masalah kerana “rotation” kan...jadi saya tidak puas hati untuk yang baru-baru ini...mungkin sebab dia baru juga PPP saya pada tahun ini agak baru lah dan **dari segi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan menilai itu sangat kurang...sebab sebelum ini PPP saya agak senior sikit...**”*

(4)

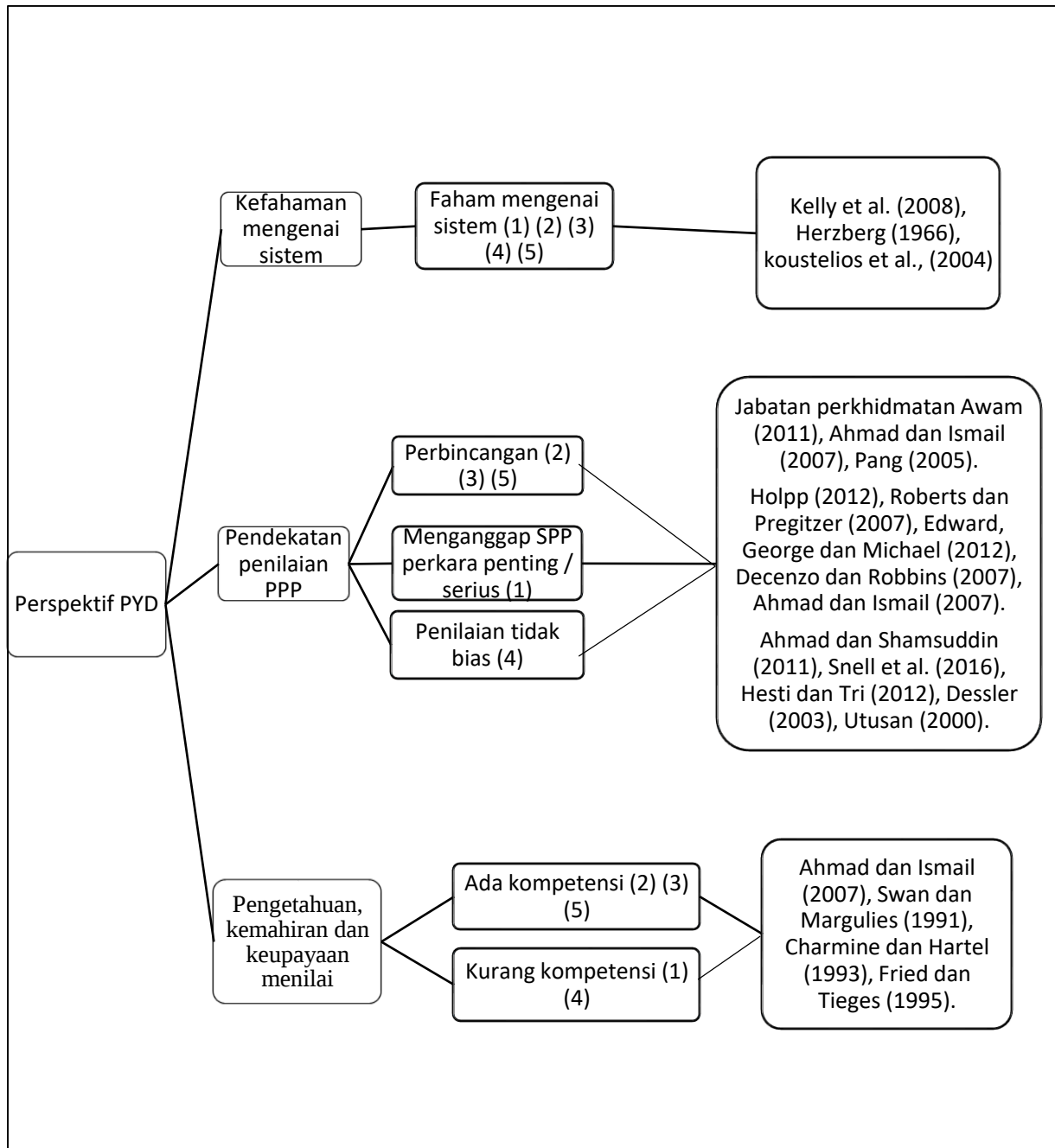
Dapat di simpulkan bahawa informan dua (2), tiga (3) dan lima (5) mengutarakan tema ulangan yang sama iaitu PP mempunyai kompetensi yang cukup semasa menilai pekerja. Manakala, informan satu (1) dan empat (4) mengutarakan tema bahawa penilaian yang di jalankan oleh PP kurang menunjukkan kompetensi yang mantap.

4.3.14.5 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian ini adalah dalam aspek kompetensi yang terdiri daripada pengetahuan, kemahiran dan keupayaan pegawai penilai dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi. Dapatan kajian menunjukkan dalam perspektif PYD, terdapat PP yang tidak cukup kompetensi dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa pegawai penilai mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan sistem penilaian prestasi dalam

organisasi. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Swan dan Margulies (1991) yang menegaskan bahawa pegawai penilai mestilah individu yang terlatih di dalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman pegawai penilai dan kemahiran kerja yang tinggi dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya sistem penilaian prestasi yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993; Fried & Tiegies, 1995). Perkara ini sangat penting kerana dengan adanya kompetensi yang cukup dikalangan PP maka, penilaian yang dijalankan memnuhi garis panduan yang ditetapkan oleh Jabatan (Perkhidmatan Awam, 2011). Justeru itu, implikasinya adalah pekerja merasakan keadilan itu lebih terlaksana dan seterusnya meningkatkan kualiti dan produktiviti dalam organisasi.

Rajah 4.13 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.13: Perspektif PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi

4.3.15 Objektif 3: Mengenalpasti persamaan perspektif PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif ketiga (3) ini, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah di gunakan dan ditanya kepada informan bagi menjawab objektif tersebut. Informan telah diminta untuk menjawab soalan survei terbuka seperti yang dinyatakan di bawah.

4.3.15.1 Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?

Tema pertama bagi peluang memberi pendapat sebelum, semasa dan selepas tiada diberikan kepada PYD. Informan satu (1) menegaskan bahawa tiada peluang memberikan pendapat. Selain itu, informan satu (1) menegaskan bahawa tiada pendekatan daripada PP melainkan semuanya ditentukan dalam sistem e-prestasi. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat.

“Tidak ada...saya melihat tidak ada... khas untuk ini ya “performance” tidak ada...hanya sistem sudah menentukan dalam sistem sudah dinyatakan ...misalkan bagi yang DS 45 berapa kredit hour yang mereka harus ajar berapa ini dan berapa itu...just sistem tapi personal approach PPP dan PPK itu kepada PYD itu tiada...”

(1)

Tema ini di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa tiada perjumpaan dibuat oleh PP. Selain itu, informan empat (4) juga menyatakan perjumpaan tidak dibuat adalah atas faktor kekangan masa. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat.

*“Ahh itu yang saya katakan tadi...yang peliknya pada kali ini dia **tidak buat...sama ada sebelum, semasa dan selepas langsung tiada dibuatnya**...mungkin pendapat saya **adalah***

faktor masa...sebab sebelum ini kita buat bersemuka...tapi saya kurang pasti lah sama ada betul-betul disebabkan oleh faktor masa atau faktor lain lagi...”

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu tiada peluang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas kerana tiada perjumpaan diadakan.

Tema kedua adalah peluang mengutarakan pendapat hanya semasa sahaja. Informan dua (2) menyatakan bahawa tiada peluang mengutarakan pendapat sebelum kerana tiada perjumpaan di buat. Informan dua juga menegaskan bahawa tiada perjumpaan selepas penilaian, walaubagaimanapun, ada ruangan komen dalam sistem yang dibuat, tetapi informan dua (2) tidak pasti ada tindakan susulan atau hanya dalam sistem sahaja. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat.

*“**Tidak**...sebab semasa penilaian tu saja kita tau penilaian tu dijalankan...jadi kenapa saya katakan sebelum tu tiada sebab memang tiada perjumpaan sebelum, semasa ada sebab penilaian dijalankan sudah...untuk selepas tiada juga...tapi memang ada satu ruangan lah yang di nyatakan di dalam sistem penilaian itu... tapi kita tidak tau ada tindakan selepas penilaian atau hanya dalam sistem saja...”*

(2)

Tema ketiga adalah peluang memberikan pendapat hanya selepas sahaja. Informan tiga (3) menegaskan bahawa peluang mengutarakan pendapat selepas penilaian adalah peluang bagi PYD membincangkan masalah ketidakpuasan hati. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat.

*“**Sebelum itu tiada...semasa pun tiada...dan selepas itu ada...so boleh lawan balik lah jika ada yang tidak puas hati...**”*

(3)

Tema keempat adalah peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa dan selepas ada. Informan lima (5) menegaskan bahawa peluang mengutarakan pendapat sebelum, semasa

dan selepas dibuat oleh PP. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung peluang mengutarakan pendapat.

“Sebelum ada...sebab kita ada SKT atau kita ada tiga peringkat “which is” peringkat pertama adalah SKT yang kita isi di awal tahun...pertengahan tahun dan akhirnya penilaian penuh di akhir tahun...kalo di fakulti kami saya tahu ada di buat...mungkin fakuliti lain tidak buat...tapi kalo di fakulti bahasa dekan dan t.dekan kita orang buat benda ini...”

(5)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1) dan empat (4) menyatakan tema yang sama iaitu tiada peluang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan. Bagi informan dua (2) peluang memberikan pendapat hanya semasa sahaja. Manakala, informan tiga (3) peluang memberikan pendapat adalah hanya selepas sahaja. Bagi informan lima (5) peluang memberikan pendapat sebelum, semasa dan selepas ada.

4.3.15.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian dalam aspek peluang memberi pendapat sebelum, semasa dan selepas SPP dilaksanakan berlainan daripada setiap informan. Walaubagaimanapun, konsep asasnyalah berdasarkan kepada kajian lepas iaitu peluang bersuara itu harus diberi kepada semua pekerja untuk penambahbaikan dan peluang menyuarakan keluhan pekerja berkaitan dengan SPP. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Yusof (2013) yang menegaskan dalam kajiannya yang bertajuk penilaian prestasi maklum balas 360 darjah dari perspektif islam menegaskan banyak hak-hak manusia yang perlu di ambil serius antaranya adalah kebebasan bersuara. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Barween (2002) menyatakan bahawa hak-hak manusia perlu di jaga seperti kebebasan bersuara bagi mendapatkan keadilan terhadap individu itu dengan sewajarnya. Dapatan kajian ini turut disokong oleh garis panduan yang di rangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) bahawa peluang mengutarakan pendapat

dalam perbincangan sama ada sebelum, semasa dan selepas itu perlu konsisten bagi menjamin kepuasan pekerja dalam organisasi.

4.3.15.3 Adakah anda dimaklumkan awal mengenai perbincangan bersama sistem penilaian prestasi?

Tema pertama bagi makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan adalah terdapat makluman awal. Informan satu (1) menegaskan makluman tersebut melalui email. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan.

*“Makluman awal itu ada melalui email tetapi kadang-kadang juga makluman itu sudah biasa kita tengok kerana apabila mau dekat-dekat hujung tahun ini kita harus mengisi di dalam e-prestasi itu tetapi **belum tentu ada perbincangan yang lebih baik dan membina...**”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2) dengan menyatakan bahawa makluman di buat dalam sistem e-prestasi. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan.

*“Ooh yang ini **memang adalah sebab dalam sistem itu automatik suru kita isi...** malahan ada tempoh-tempohnya... memang d imaklumkanlah...”*

(2)

Tema ini turut di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa terdapat makluman yang dibuat melalui email. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan.

*“Ada...**memang ada** biasanya melalui email...”*

(3)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa makluman melalui email yang memberikan pilihan kepada PYD mengikut masa yang lapang pekerja. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan.

*“Yes...**memang ada**...dia lebih kepada...PA dia akan setkan perjumpaan itu kepada kita...biasanya seminggu sebelum kita berjumpa dengan PPP atau PPK...PA dia akan emailkan benda ini kepada kita...dan dalam email itu juga dia bagi kita beberapa slot untuk kita confirm di mana yang kita boleh hadirkan diri...so saya rasa tiada masalah lah...”*

(5)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu, (1), dua (2), tiga (3) dan lima (5) menyatakan tema ulangan yang sama iaitu ada makluman awal mengenai perbincangan yang akan diadakan.

Tema kedua adalah tiada makluman awal yang dibuat. Informan empat (4) menegaskan tiada makluman melalui email melalui perbincangan yang akan diadakan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung makluman awal mengenai perbincangan yang diadakan.

*“Tidak ada ini...**melalui email pun tidak ada**...”that why” saya katakan PPP saya pada kali ini lain sikit...”*

(4)

Dapat di simpulkan bahawa informan satu (1), dua (2), tiga (3) dan lima (5) menyatakan tema yang sama iaitu ada makluman awal mengenai perbincangan yang akan diadakan. Manakala, bagi informan lima (5) tiada makluman awal mengenai perbincangan tersebut.

4.3.15.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian bagi makluman awal untuk perbincangan harus di maklumkan kepada pekerja disokong oleh kajian-kajian lepas. Walaubagaimanapun, dapatan kajian mendapati

masih ada segelintir pihak yang masih tidak memberi makluman awal mengenai perbincangan yang akan diadakan. Menurut Velo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa perbincangan yang diadakan seharusnya diberi notis awal kepada pekerja bagi tujuan PYD dapat menyediakan keperluan dokumen yang berkaitan seperti deskripsi tugas dan perancangan projek yang ingin dilakukan. Dalam hal ini juga perlu di pertimbangkan jadual yang sesuai dan bukannya pekerja tersebut baru kembali dari bercuti, ketika waktu sibuk dan sebagainya. Menurut Shaari et al., (2008) beliau mencadangkan antara medium yang boleh digunakan bagi menyampaikan makluman kepada pekerja adalah melalui hebahan dalaman seperti email dan memo yang perlu ditampal di setiap sudut untuk makluman pekerja yang lain. Justeru itu, makluman awal ini sangat penting kepada pekerja bagi memudahkan perbincangan yang akan diadakan.

4.3.15.5 Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?

Tema pertama bagi maklum balas penambahbaikan selepas penilaian prestasi adalah tiada maklum balas yang di bincang. Informan satu (1) menyatakan bahawa tiada maklum balas bagi penambahbaikan di berikan oleh PP. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan prestasi PYD.

*“Bagi saya hanya setakat melalui proses sahaja... dan yang kedua ianya sangat kuantitatif hal-hal yang ditanyakan tadi itu adakah perbincangan dijalankan...di area ini apa yang kamu lemah....dan penambahbaikan pada tahun seterusnya....**tidak ada**...”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa tiada maklum balas yang diterima oleh PYD bagi penambahbaikan untuk tahun berikutnya. Berikut adalah

kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan prestasi PYD.

*“Yang ini tidak ada...**dia buat penilaian sahaja**...tidak ada cerita untuk tahun depan yang menyatakan kelemahan saya sepanjang tahun lalu dan untuk tahun depan yang ini yang harus kamu perbaiki dan fokus untuk penambahbaikan...**ahhh ini tiada.., tidak ada ya**...mereka hanya bincang tahun yang sudah dilalui sahaja....dan bagus juga itu ada kerana kita tahu kelemahan kita dan yang mana harus kita lebih fokus sama ada bahagian pengajaran, jurnal atau bahagian yang lain...”*

(3)

Tema ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa tiada maklum balas yang di berikan oleh PP bagi penambahbaikan prestasi kerja pada tahun berikutnya. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan prestasi PYD.

*“**Yang ini pun tidak ada**...sama dengan soalan sebelumnya...kalo kamu tanya saya punya “previously” PPP adalah...untuk yang “the latest one” ini tidak ada...yang “the latest” ini **tidak ada perjumpaan “that why” tiada perbincangan penambahbaikan**...melainkan kamu nak ambil PPP saya yang sebelumnya lah...”*

(4)

Tema ini nampaknya di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa tiada maklum balas yang di buat oleh PP secara terperinci kepada pekerja. Sungguhpun begitu, maklum balas secara umum ada iaitu melalui mesyuarat. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan prestasi PYD.

*“Bagi penambahbaikan untuk tahun berikutnya ahh...**yang ini tiada**...yang ada adalah ketika penilaian akhir itu sahaja...adalah juga cuma dia tidak buat secara individu dia akan buat untuk semua pensyarah atau mensyuarat hujung tahun...biasanya akan komen secara keseluruhan selepas markah akhir hujung tahun keluar...”*

(5)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (1) dua (2) tiga (3) dan lima (5) mengutarakan tema yang sama iaitu tiada maklum balas bagi penambahbaikan prestasi PYD. Manakala,

informan dua (2) menyatakan bahawa maklum balas untuk penambahbaikan di nyatakan di dalam sistem sahaja.

Tema kedua ialah ada maklum balas bagi penambahbaikan dalam sistem. Informan dua (2) menegaskan bahawa maklum balas di nyatakan di dalam sistem bukan secara bersemuka. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung maklum balas penambahbaikan prestasi PYD.

“Ooh yang ini memang adalah sebab dalam sistem itu ada...memang di maklumkanlah tetapi di dalam sistem bukan secara bersemuka...”

(2)

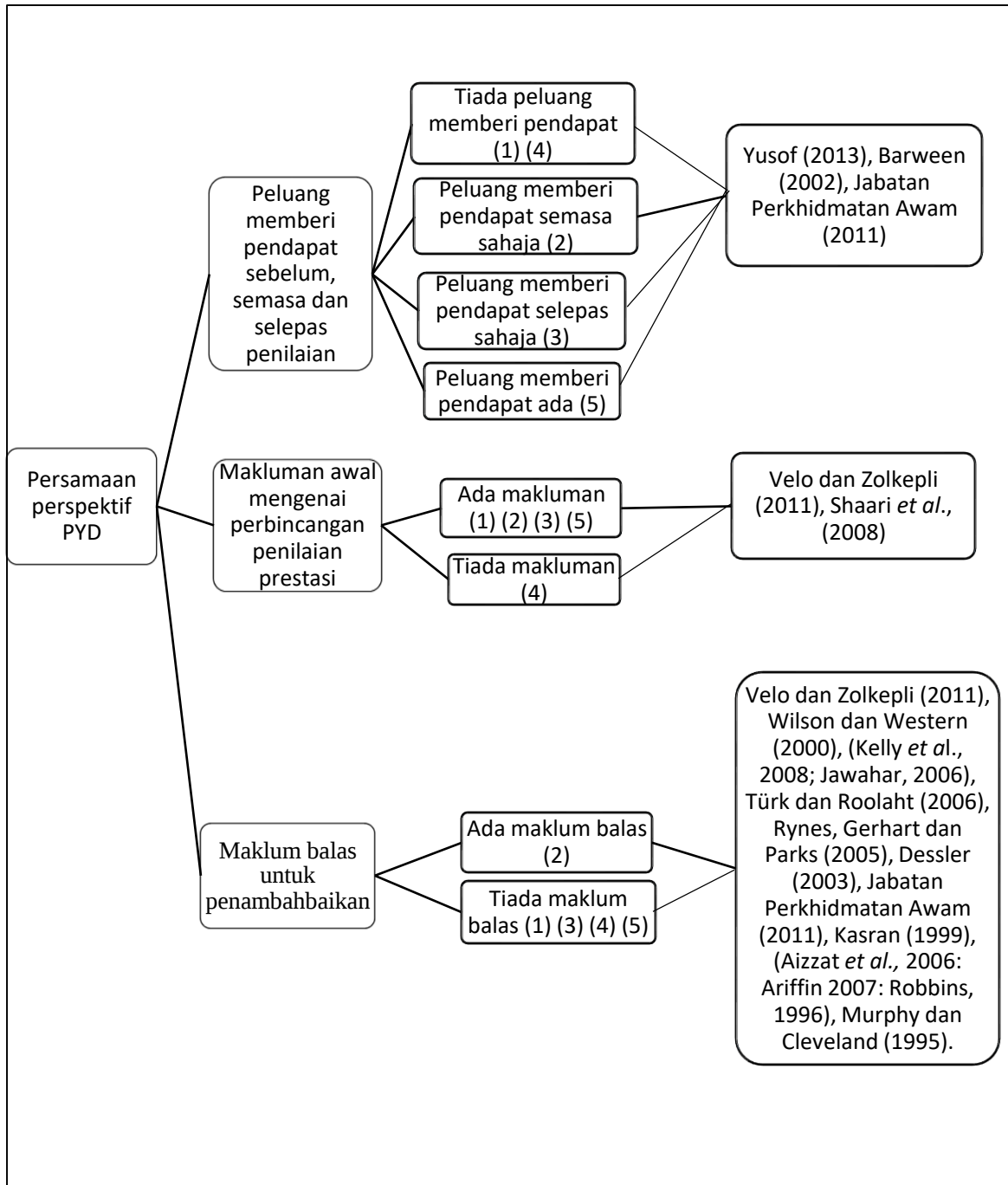
Dapat di simpulkan bahawa empat (4) informan menyatakan tiada maklum balas yang diberikan bagi penambahbaikan prestasi pekerja bagi tahun yang berikutnya. Manakala, seorang informan menyatakan maklum balas yang di beri hanya dalam sistem sahaja tetapi bukan perbincangan secara bersemuka.

4.3.15.6 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema dapatan kajian dalam aspek memberi maklum balas kepada pekerja nampaknya selari dengan saranan kajian lepas. Sungguhpun begitu, dapatan kajian mendapati bahawa perkara ini tidak diaplikasikan sepenuhnya dalam univesiti awam di Sarawak. Menurut Velo dan Zolkepli (2001) maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan para pekerja untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah organisasi. Dapatan kajian ini di sokong oleh Wilson dan Western (2000) yang menyatakan antara tujuan maklum balas adalah menentukan jenis latihan dan kursus yang diperlukan oleh pekerja. Selain itu, Kelly et al. (2008) dan Jawahar (2006) menerangkan bahawa antara sebab maklumbalas dibincang adalah memberikan kepuasan kerja kepada pekerja. Türk dan Roolah (2006) menegaskan maklum balas yang dibincangkan mengenai SPP saling berkait

rapat dengan pembangunan pekerja, meningkatkan motivasi seterusnya membantu mencapai matlamat organisasi. Selain itu, Rynes, Gerhart dan Parks (2005) menegaskan bahawa penilaian prestasi sekurang-kurangnya diadakan setahun sekali terhadap pekerja dan maklum balas perlu dibincang bersama sejourus penilaian prestasi dijalankan. Kasran (1999) menegaskan dalam pemberian maklum balas kepada pekerja PP perlu bijak dengan menggunakan kata-kata pujian dan elemen-elemen yang boleh diterima dalam perbincangan prestasi pekerja bagi penambahbaikan prestasi pekerja. Tambahan itu, maklum balas penambahbaikan SPP itu harus diberikan kepada pekerja bagi mengukur tahap pencapaian pekerja dalam tempoh satu masa tertentu (Dessler, 2003). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang terkandung di dalam garis panduan menegaskan bahawa PP perlu berbincang dan mendapatkan maklum balas daripada PYD bagi meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Jika perkara ini tidak dipandang serius maka, antara kesan daripada kegagalan memberikan maklum balas yang berkesan kepada pekerja adalah konflik di dalam organisasi (Robbins, 1996; Ariffin 2007; Aizzat et al., 2006). Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kajian Murphy dan Cleveland (1995) yang menegaskan bahawa maklum balas prestasi sangat penting kerana ia dapat mempengaruhi prestasi dan tingkalahuk pekerja dalam sesebuah organisasi.

Rajah 4.14 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Gambarajah 4.14: Persamaan perspektif PYD terhadap atribut sistem penilaian prestasi

4.3.16 Objektif 4: Mengenalpasti isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PYD

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif keempat (4) ini, terdapat dua (2) soalan kajian yang telah di gunakan dan ditanya kepada informan bagi menjawab objektif tersebut. Informan telah diminta untuk menjawab soalan survei terbuka seperti yang dinyatakan di bawah.

4.3.16.1 Nyatakan isu utama / kritikal yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema pertama bagi isu krtitikal adalah penilaian yang subjektif bahagian (sahsiah). Informan dua (2) menegaskan bahawa terdapat ruang penilaian yang subjektif bahagian (sahsiah) seolah-seolah pemberian markah berdasarkan pendapat peribadi daripada PP. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...**Bahagian sahsiah lah**...dia memang nampak “personal opinion”...satu orang punya pendapat... oleh kerana dia subjektif maka mungkin penilai itu perlu banyak lah... bukan hanya seorang sahaja...supaya tidak kelihatan bias lah ...”*

(2)

Tema ini disokong oleh informan tiga (3) yang menegaskan bahawa pemberian markah bahagian sahsiah tidak jelas. Selain itu, informan juga menyatakan perkara ini krtikal apabila pemberian markah yang sedikit dikaitkan dengan hubungan yang tidak baik diantara PP dan PYD. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Bagi saya yang kritikal sekarang ini **bahagian sahsiah atau kualiti peribadi pekerja**...saya tidak nampak bagaimana markah boleh diberi kepada saya...kadang-kadang saya merasakan pemberian markah ikut hati...naah ini bahaya...terutamanya PP itu tidak suka dengan kita...”*

(3)

Tema ini turut disokong oleh informan lima (5) dengan menyatakan bahawa penilaian subjektif (sahsiah) perlu di perbaiki. Informan lima (5) juga menegaskan bahawa mana-mana bahagian yang lain yang bersifat subjektif perlu diperbaiki kerana perkara tersebut boleh di manipulasikan oleh PP dalam proses penilaian prestasi kerja pekerja. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Pertama “i think” yang kritikal bagi saya adalah **mana-mana bahagian yang ada ruang untuk PPP menilai PYD secara subjektif yang ketara di sini adalah sahsiah**...di mana hal ini perlu dikawal sedikit lah...walaupun kita okey dari segi umumnya tapi kalo contoh PPP tu atau PPK itu dah ada masalah dengan kita memang sesuatu yang tidak baiklah...dan apabila mereka tidak suka dengan kita maka **markah sahsiah kita pun akan di manipulasikan**...”*

(5)

Tema ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menyatakan bahawa penilaian bahagian (sahsiah) tidak mempunyai pengukuran markah yang jelas. Selain itu, informan empat (4) juga merasakan bahawa pemberian markah lebih tinggi kepada pekerja yang terlibat dengan kerja admin. Tema kedua bagi isu kritikal adalah sikap yang tidak profesional. Informan empat (4) menyatakan bahawa penilaian yang di laksanakan oleh PP tidak profesional. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Pertama...**isu sahsiah**... saya rasa 15% itu besar sangat...dan **pengukuran markahnya juga tidak jelas kenapa kita dapat markah sedemikian**...pandangan saya staf yang tidak terlibat dengan admin post maka markah dia rendah... jadi elemen-elemen itu saya boleh katakan **bias** kepada yang ada admin post lah... Kedua... adalah **tidak professional**...di mana PPP itu tidak professional lah...”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan dua (2) tiga (3) empat (4) dan lima (5) mengutarakan tema yang sama iaitu penilaian yang subjektif (Sahsiah) Manakala, dalam masa yang sama informan empat (4) telah mengutarakan dua tema iaitu penilaian subjektif (sahsiah) dan sikap yang tidak profesional dalam kalangan PP.

Tema ketiga bagi isu kritikal adalah PP tidak menganggap SPP itu sebagai perkara yang penting. Informan satu (1) menegaskan bahawa penilaian yang dilaksanakan sepatutnya menggunakan kaedah “human touch” dan membincangkan secara terperinci prestasi kerja dengan baik. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“... **“Put this event as critical and important”**...meletakkan perkara ini satu **proses penilaian prestasi sebagai hal yang sangat terpenting**... sebagai hal yang sangat serius... so bagi saya penilaian yang bersifat mengejar masa...10 minit dan next person sudah...just hanya memenuhi proses yang dijalankan...ini sangat bahaya menurut saya...**sistem itu sudah bagus...sekiranya dia dijalankan dengan baik dan secara humanistic**...sistem sudah baik tetapi “how they deliver the” sistem perlu **human approach** ya... **perlu keseriusan...kurang human “touch” ya dalam hal pelaksanaan penilaian**...”*
(1)

Dapat di simpulkan bahawa informan dua (2) tiga (3) lima (5) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu penilaian yang subjektif (sahsiah). Dalam masa yang sama informan empat (4) mewujudkan satu lagi tema iaitu PP tidak profesional dalam melaksanakan penilaian. Manakala, informan satu (1) menyatakan tema iaitu PP tidak serius dalam melaksanakan SPP.

4.3.16.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema isu kritikal pertama bagi dapatan kajian adalah penilaian subjektif bahagian sahsiah. Dapatan kajian ini selari dengan Folger dan Kanovsky (1989) yang menegaskan bahawa pegawai penilai perlu bijak bertindak untuk mencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai. Dapatan kajian turut disokong oleh Zulbasri dan Bakar (2017) dengan menyatakan penilaian yang subjektif mewujudkan ketegangan dan konflik sehingga aktiviti tersebut tidak menyenangkan dan tidak produktif. Selain itu, Robert (1992) mengakui pelaksanaan SPP yang terlalu subjektif mewujudkan ketegangan yang menyebabkan aktiviti SPP tidak

menyeronokan dan tidak diterima oleh pekerja (Wiese & Buckley, 1998). Disamping itu, Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) menyatakan kenyataan bahawa SPP merupakan satu proses yang sukar, terutamanya penilaian yang berbentuk subjektif yang sukar diukur. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja.

Tema kedua dapatan kajian bagi isu umum adalah menganggap SPP sebagai perkara yang kurang penting dan serius. Sungguhpun begitu, dapatan kajian lepas menyatakan situasi di sebaliknya. Menurut Holpp (2012) penilaian prestasi merupakan antara alat penting yang digunakan oleh pengurus untuk menyelaraskan pencapaian pekerja agar konsisten dengan matlamat organisasi. Selain itu, beberapa pengkaji lain juga menyatakan penilaian prestasi merupakan satu fungsian atau amalan PSM yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana memotivasikan pekerja, meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja yang akhirnya meningkatkan produktiviti yang mempengaruhi prestasi organisasi (Roberts & Pregitzer 2007; Edward, George & Michael 2012). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Decenzo dan Robbins (2007) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi merupakan satu mekanisme penting yang membolehkan organisasi menilai keberkesanan pekerja menerusi produktiviti yang dihasilkan. Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kenyataan Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi adalah salah satu aktiviti terpenting dalam amalan pengurusan sumber manusia.

Tema ketiga dapatan kajian bagi isu umum adalah penilaian tidak profesional. Walaubagaimanapun, dapatan kajian lepas mencadangkan bahawa PP yang melaksanakan penilaian prestasi pekerja seharusnya bersikap profesional. Menurut Juara dan Johannes

(2018) sikap profesional dan integriti adalah aspek yang penting semasa menjalankan tugas yang telah diamanahkan. Di samping itu juga, sikap profesional perlu diamalkan dikalangan PPP, PPK dan PYD semasa menjalankan SPP dalam organisasi. Dapatan kajian turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menyatakan salah satu keperluan penjawat awam untuk berada di peringkat terbaik dalam penghasilan kerja adalah mempunyai sikap profesional dan berintegriti. Dapatan kajian ini, nampaknya selari dengan kenyataan Azizi Ahmad dalam utusan online iaitu sebagai seorang pegawai penilai seharusnya bersikap profesional dan berintegriti melaksanakan tugas yang telah diamanahkan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Dapatan kajian yang serupa telah dinyatakan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed (2010) menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai sikap profesional dan telus yang tinggi lebih menyumbang kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti menyeluruh.

4.3.16.3 Nyatakan isu umum yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema pertama bagi isu umum adalah PP kurang kompetensi bagi melaksanakan penilaian prestasi pekerja. Informan satu (1) menegaskan bahawa PP perlu dilatih dalam aspek pengetahuan, kemahiran dan keupayaan sebagai individu yang menjadi PP kepada pekerja. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“Isu umum...sesetengah pegawai penilai kurang mahir dan mereka perlu dilatih sebagai seorang penilai dan mereka perlu dibekalkan dengan KSA “**knowledge, skill and ability**” masih perlu dipertingkatkan lagi...”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan dua (2) yang menegaskan bahawa PP perlu mempunyai kompetensi yang cukup sebagai PP prestasi kerja kepada PYD. Selain itu, informan dua (2)

juga menegaskan bahawa PP perlu memaklumkan kepada pekerja kriteria yang dinilai sepanjang tahun tersebut. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“...Bagi saya sebagai **PP ini perlu mahir untuk menilai** lah...sebab kadang-kadang penilaian itu menunjukkan kurangnya kompetensi (pengetahuan, kemahiran dan keupayaan) untuk menilai kami...kerana bagi saya mereka perlu faham dan beritahu kami apa yang dinilai sepanjang tahun itu...”*

(2)

Tema kedua bagi isu umum adalah kebolegunaan sistem yang terhad. Informan tiga (3) menegaskan bahawa sistem perlu automatik “key- in” maklumat pekerja di dalam sistem. Hal ini bertujuan mengelakkan masalah keciciran dan sikap lewa pekerja dapat di atasi. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“...Fungsi kebolegunaan sistem masih terhad...**kalo saya buat ceramah terus dia masuk disitu tidak perlu saya “key in” sendiri**...dari segi “key in” manual lah...macam sistem itu kurang dari segi fungsinya disitu...mengelakkan berlaku tercicir disitu atau alasan lupa “key in”...apabila kita buat ceramah sistem terus akan “auto update” apa yang kita buat...ini “more to” masalah sistem lah...bagi dia automatik...”*

(3)

Tema ketiga bagi isu umum adalah kurang perjumpaan untuk perbincangan mengenai SPP. Informan empat (4) menegaskan bahawa disebabkan tiada perjumpaan yang kerap diantara PP dan PYD menyebabkan banyak isu yang timbul seperti pemilihan APC tidak jelas di peringkat bahawan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“Isu umum saya rasa ini...kurang **perjumpaan untuk perbincangan**...dimana hal ini menyebabkan pekerja tidak mengetahui pun kriteria pemilihan APC...apa elemen pemilihan yang diguna pakai untuk pemilihan APC? mungkin orang atasan tau apa elemen pemilihan APC ini tapi di peringkat bawah dia tidak jelas dan tidak di beritahu pun kepada kami...”*

(4)

Tema keempat bagi isu umum adalah PP perlu telus menilai. Informan lima (5) menegaskan bahawa pekerja lebih menyukai bahawa SPP yang dibuat lebih telus. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

“Isu umum itu mungkin dari segi ketelusan sistem tidak taulah boleh dibuat kah tau tidak...saya tak tau benda ini dibuat atau tidak dari segi akta atau bagaimana...tapi saya lebih suka kalo penilaian di dalam sistem itu dia telus...ini bermaksud sebagai seorang PP kena telus dan jujur menilai kepada PYD...”

(5)

Dapat disimpulkan bahawa informan satu (1) dan dua (2) mengutarakan tema yang sama iaitu PP kurang kompetensi untuk menilai. Manakala, informan tiga (3) mengutarakan tema mengenai kebolegunaan sistem yang terhad. Bagi informan empat (4) tema yang di ketengahkan adalah kurang perbincangan yang dijalankan diantara PP dan PYD. Informan lima (5) mengutarakan tema penilaian perlu telus dalam SPP yang dijalankan.

4.3.16.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi isu umum adalah PP kurang kompetensi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Ahmad, Ismail dan Wan Khairuzzman (2007) yang menegaskan salah satu isu yang timbul adalah PPP dan PPK kurang kompetensi dalam melaksanakan penilaian restasi kepada pekerja yang mana dalam aspek ini dikenalpasti bahawa kompetensi yang dimaksudkan adalah pengetahuan, kemahiran, keupayaan, pengalaman dan sikap yang terbuka dan positif terhadap PYD. Dapatan kajian ini di sokong oleh Manap (1996) yang menjelaskan bahawa salah satu kelemahan ketara dari sudut kumpulan profesional ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi dikalangan PP prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan baik. Dapatan kajian turut di sokong oleh Ahmad & Shamsuddin (2011) yang menyatakan bahawa antara faktor penyebab berlakunya ralat

penilaian adalah pengetahuan yang dimiliki oleh PPP kurang, kemahiran yang terhad, PPP tidak mempunyai pengalaman menilai, sikap PPP yang negatif dan PPP tidak mempunyai kompetensi. Maka dengan itu, jelas menunjukkan bahawa saranan daripada kajian-kajian lepas sudah tentunya sebagai PP seharusnya mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai pekerja. Hal ini ditegaskan oleh Ahamd dan Ismail (2007) bahawa PP mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan SPP dalam organisasi. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Swan dan Margulies (1991) yang menegaskan bahawa PP mestilah individu yang terlatih didalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman PP serta kemahiran kerja yang tinggi dalam melaksanakan SPP adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya SPP yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993; Fried & Tieges, 1995).

Tema kedua bagi isu umum dapatan kajian adalah tentang kebolehgunaan sistem “user friendly” yang terhad. Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) mendefinisikan kebolehgunaan sistem berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolehgunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengalakkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Dapatan kajian turut disokong

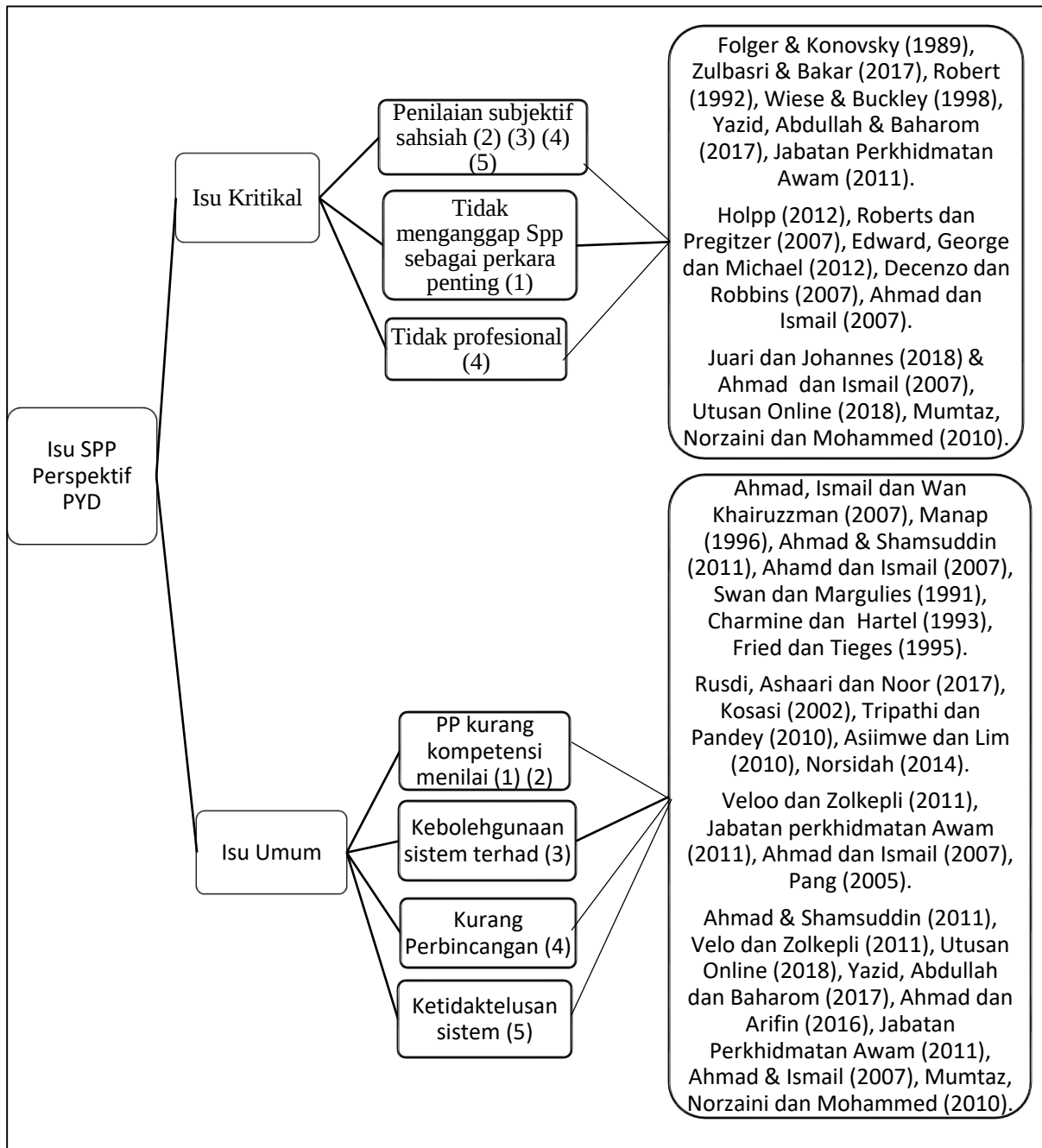
oleh Norsidah (2014) yang menegaskan bahawa masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti.

Tema ketiga bagi isu umum dapatan kajian adalah kurang perbincangan diantara PP dan PYD. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Veloo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa pekerja tidak dilibatkan dalam perbincangan mengenai SPP, jika ada pun pekerja yang dinilai tidak mempunyai peluang untuk bersuara dan menyuarakan pendapatnya mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan. Sungguhpun begitu, banyak kajian lepas yang mencadangkan bahawa perlunya perbincangan yang berterusan diantara PP dan PYD mengenai SPP yang dilaksanakan. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan perkhidmatan Awam (2011) iaitu perbincangan bersama PP dan PYD perlu diadakan bagi menetapkan SKT. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang perlu dilaksanakan diantara PP dan PYD bagi penentuan SKT. Sungguhpun begitu, Pang (2005) mendapati dalam kajian sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapat tiada perbincangan dan maklum balas diberikan.

Tema keempat bagi isu umum adalah ketidaktelusan sistem. Dapatan kajian ini selari dengan Ahmad & Shamsuddin (2011) yang menegaskan PP yang kurang kompetensi akan mendorong kepada kecenderungan pelaksanaan penilaian prestasi itu akan berlakunya ketidakadilan dan ketidaktelusan di dalam menilai pekerja. Veloo dan Zolkepli (2011) menyatakan bahawa pelaksanaan SPP yang adil merujuk kepada penilaian yang telus dan saksama. Sungguhpun begitu, dapatan kajian lepas mencadangkan bahawa pengendalian sistem haruslah berdasarkan kepada ketelusan, kejelasan dan keadilan sistem. Dapatan kajian ini, nampaknya selari dengan kenyataan Azizi Ahmad dalam utusan online iaitu

sebagai seorang PP seharusnya jujur, telus dan berintegriti melaksanakan tugas yang diamanahkan (Utusan Online, 5 Ogos 2018). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Yazid, Abdullah dan Baharom (2017) yang menyatakan sikap tidak telus berlaku di dalam SPP boleh menyebabkan wujudnya konflik kerana perbezaan pandangan. Dalam hal ini pendekatan penilaian sepatutnya berasaskan kepada ketelusan seperti mana yang telah dinyatakan oleh tinjauan (Arifin & Ahmad, 2016) iaitu pegawai atasan dan bawahan perlu dibentuk berasaskan nilai-nilai murni seperti mempunyai sikap telus. Dapatan kajian ini nampaknya turut disokong oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (2011) yang menegaskan dalam garis panduan SPP bahawa PP perlu menghasilkan satu penilaian yang objektif, adil dan telus bagi pembangunan kerjaya pekerja. Tambahan itu, jika SPP ini dilaksanakan dengan adil dan telus maka pekerja akan lebih bermotivasi dan berpuas hati dengan sistem yang dijalankan (Ahmad & Ismail, 2007). Dapatan kajian yang serupa telah dinyatakan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed (2010) menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai sikap telus yang tinggi lebih menyumbang kepada pelaksanaan sistem pengurusan kualiti menyeluruh.

Rajah 4.15 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema dan telah dibincangkan secara mendalam terdahulu. Rajah tersebut telah dikaitkan dengan dapatan kajian literatur.



Rajah 4.15: Isu sistem penilaian prestasi perspektif PYD

4.3.17 Objektif 5: Mengenalpasti strategi menangani isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PYD

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif kelima (5) ini, terdapat tiga (3) soalan kajian yang telah di gunakan dan ditanya kepada informan bagi menjawab objektif tersebut. Informan telah diminta untuk menjawab soalan survei terbuka seperti yang dinyatakan di bawah.

4.3.17.1 Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam sistem penilaian prestasi?

Tema strategi pertama bagi isu krtikal adalah menganggap SPP perkara terpenting. Informan satu (1) menegaskan bahawa SPP yang di jalankan sangat penting di ikuti dengan pelaksanaan yang yang baik. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu kritikal dalam SPP.

“...”Interventionnya”menganggap SPP itu terpenting... e-prestasi yang dijalankan sistem mungkin sudah bagus tetapi “how to deliver the system..individu yang menyebabkan dia tidak sempurna kerana mereka “deliver perkara itu dengan cara yang tidak serius....”

(1)

Tema strategi kedua bagi masalah kritikal adalah kejelasan sistem. Informan dua (2) menyatakan bahawa penilaian subjektif bahagian sahsiah perlu ada penerangan jelas daripada PP mengenai markah yang diberikan. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu kritikal dalam SPP.

“...Masalah sahsiah kan...yang ini mereka perlu ada “measurement atau pengukur dan di jelaskan kepada PYD...maksudnya kenapa saya dapat markah 1 daripada 15% contoh lah... dan setiap markah yang kita dapat daripada 15% itu ada sebab atau penerangannya “justificationlah”... bukan main bagi sahaja tapi tiada “evidence” kenapa kita dapat seperti itu...so maksudnya sistem itu perlu dijelaskan dengan cara yang baik kepada PYD lah...”

(2)

Tema ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa sistem perlu jelas dan pekerja perlu diberi penerangan mengenai SPP yang dilaksanakan dengan terperinci. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu kritikal dalam SPP.

*“...Ya caranya...adalah **sistem itu perlu jelas** dan semua pekerja boleh faham...caranya terangkan kepada pekerja maksud itu dan ini...hal ini penting kerana SPP ini berkaitan dengan kerjaya seseorang...jadi **sistem itu perlu jelas dan pekerja faham perkara itu...**”*
(3)

Tema ketiga bagi strategi isu kritikal adalah pengurusan masa yang tepat. Informan empat (4) menegaskan bahawa strategi mengatasi PP yang tidak profesional dengan menggunakan teknik pengurusan masa yang betul. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Untuk isu tadi itu... **“time management”** dia perlu betul...masalah dia tadi adalah dia tidak dapat buat perjumpaan untuk tujuan perbincangan SPP sebelum, semasa dan selepas...di sebabkan kekangan masa...”so **time management**” perlu di urus dengan baik...*
(4)

Tema strategi keempat bagi isu kritikal adalah perbincangan. Informan lima (5) menegaskan bahawa berjumpa dan berbincang bersama diantara PP dan PYD merupakan kaedah terbaik bagi mengatasi isu bahagian penilaian yang subjektif (sahsiah). Sungguhpun begitu, informan lima (5) turut mencadangkan bahawa penilaian subjektif perlu di ubah bagi mengelakkan masalah penilaian yang bias. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung isu kritikal dalam SPP.

*“...Untuk kritikal bahagian sahsiah...kalo boleh PPP dan PYD **duduk dan berbincang** bagi menilai markah bahagian yang subjektif itu dan kalo bolehlah bahagian subjektif ini paling bagus ubah **supaya tidak subjektif kerana takut ada masalah personal dan mereka terbawa-bawa perkara itu nanti...**”*
(5)

Tema strategi pertama bagi isu umum adalah mempertingkatkan kompetensi PP melalui kursus. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu dalam SPP.

*“...Untuk isu umum pula...mereka yang duduk sebagai PP mereka **harus dibekalkan dengan KSA yang cukup** melalui latihan daripada bahagian sumber manusia...”*
(1)

Tema ini disokong oleh informan dua (2) dengan menegaskan bahawa PP perlu di bekalkan dengan kompetensi yang cukup sebagai seorang penilai. Selain itu, informan dua (2) juga menyatakan keinginan membuat yang terbaik kepada setiap pekerja adalah perkara yang penting dalam pelaksanaan SPP. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung strategi menangani isu dalam SPP.

*“...Okey bagi mengelakkan penilaian ketidaktelusan ini...PP perlu mahir dalam menjalankan penilaian...jadi caranya adalah **melengkapkan PP dengan kompetensi** yang cukup melalui kursus dan cara penilaian yang tepat...bukan sahaja mahir tetapi ada keinginan untuk membuat yang terbaik kepada semua pekerja...”*
(2)

Dapat di rumuskan bahawa informan satu (2) dan dua (2) mengutarakan tema yang sama iaitu mempertingkatkan kompetensi PP melalui kursus cara penilaian yang tepat.

Tema strategi kedua bagi isu umum adalah mempertingkatkan kebolegunaan sistem. Informan tiga (3) menegaskan bahawa sistem yang dapat berfungsi dengan sepenuhnya membantu untuk memudahkan kerja-kerja pekerja dalam konteks mengisi sistem e-prestasi. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“...Bagi masalah umum pula... kebolegunaan sistem e-prestasi terbatas... mereka tidak sempat isi maka hilang markah terus...jadi itulah ada baik juga “auto ini...automatic boleh “detect” pergerakan pensyarah semua... dan auto sistem terus diisi di dalam sistem aktiviti pensyarah seperti ceramah atau sebagainya...dalam hal ini pembangun sistem **perlu mempertingkatkan kebolegunaan sistem yang sedia ada...**”*
(3)

Tema strategi isu umum ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa perlu mempertingkatkan kebolegunaan sistem. Informan empat (4) menegaskan bahawa sistem perlu di pertingkatkan dan dapat “detect” markah PYD yang layak APC dalam tempoh yang ditetapkan. Selain itu, pemilihan APC perlu dijelaskan kepada semua pekerja di peringkat bawahan. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung isu umum dalam SPP.

*“...Isu umum ...perlu buat satu sistem yang boleh integrasi atau “interconnect” **sistem boleh berfungsi dengan baiknya...** untuk kenaikan pangkat atau SKT...contohnya...jangan kita isi dua tiga kali benda yang sama...”interconnection” itu juga dia terkumpul tau...”accumulate” dengan sendiri...pada tahun ini kita isi...maka dia kumpul untuk tahun seterusnya sehingga kita layak sistem itu akan bagitahu kita okey kita layak untuk APC....selain itu pemilihan APC itu kena jelas dan di hebahkan kepada semua pekerjalah...”*

(4)

Dapat di rumuskan bahawa informan tiga (3) dan empat (4) mengutarakan tema yang sama iaitu mempertingkatkan kebolegunaan sistem.

Dapat disimpulkan bahawa informan telah mengutarakan tema strategi mengatasi isu dalam SPP dalam dua (2) aspek iaitu isu kritikal dan isu umum. Bagi tema strategi mengatasi isu kritikal informan dua (2) dan tiga (3) telah mengutarakan tema yang sama iaitu sistem perlu jelas. Manakala, informan satu (1) menyatakan tema menganggap SPP sebagai perkara terpenting. Bagi informan empat (4) beliau telah mengutarakan tema strategi pengurusan masa yang tepat. Informan lima (5) pula menyatakan tema perbincangan sebagai strategi mengatasi masalah berkaitan. Bagi tema strategi mengatasi isu umum informan satu (1) dan dua (2) mengutarakan tema mempertingkatkan kompetensi PP adalah cara mengatasi isu tersebut. Manakala informan tiga (3) dan empat (4) menyatakan tema mempertingkatkan kebolegunaan sistem dengan lebih baik.

4.3.17.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema pertama bagi strategi isu kritikal dapatan kajian adalah menganggap SPP perkara yang terpenting. Dapatan kajian ini selari dengan Holpp (2012) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi merupakan antara alat penting yang digunakan oleh pengurus untuk menyelaraskan pencapaian pekerja agar konsisten dengan matlamat organisasi. Dapatan kajian ini disokong oleh Decenzo dan Robbins (2007) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi merupakan satu mekanisme penting yang membolehkan organisasi menilai keberkesanan pekerja menerusi produktiviti yang dihasilkan. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa penilaian prestasi adalah salah satu aktiviti terpenting dalam amalan pengurusan sumber manusia. Selain itu, beberapa pengkaji lain juga menyatakan penilaian prestasi merupakan satu fungsian atau amalan PSM yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana memotivasikan pekerja, meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja yang akhirnya meningkatkan produktiviti yang mempengaruhi prestasi organisasi (Roberts & Pregitzer 2007; Edward, George & Michael 2012).

Tema kedua strategi dapatan kajian ialah mengenai kejelasan sistem. Dapatan kajian ini disokong oleh Velo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa kejelasan sistem merujuk kepada kefahaman pekerja tentang SPP dan tidak keliru dengan penilaian prestasi yang dibuat. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Kelly et al. (2008) yang menegaskan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja. Dapatan kajian turut disokong oleh teori Herzberg (1966) yang menyatakan bahawa faktor “hygiene” menjelaskan halangan pekerja dari berpuas hati dan bermotivasi adalah apabila sistem penilaian prestasi itu tidak jelas. Selain itu, Koustelios et al., (2004) menegaskan bahawa

sistem yang tidak jelas dapat merendahkan kepuasan pekerja dan menyebabkan konflik. Dapatan kajian ini nampaknya disokong oleh Siagian (2001) yang menegaskan bahawa salah satu kriteria yang dipakai dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terdiri dari faktor kejelasan sistem, yang berkaitan dengan kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai dan kriteria yang dinilai.

Tema ketiga strategi bagi isu kritikal dapatan kajian adalah pengurusan masa yang betul. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Macan et al. (1990), Misra dan Mckaen (2000) yang menyatakan pekerja yang mengamalkan pengurusan masa yang baik didapati dapat melakukan tugas dengan efisien dan kurang mengalami stress di tempat kerja. Dapatan kajian turut disokong oleh Shamsuddin dan Aznan (2014) yang menegaskan bahawa pengurusan masa yang berkesan menggambarkan kepada pengurusan kehidupan yang lebih baik untuk masa akan datang. Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kenyataan Nor Shahirah Mohd. Zulkefli dalam kenyatannya bahawa pengurusan masa yang tidak efektif adalah melengahkan kerja yang penting (Utusan Online, 27 Jun 2018). Dapatan kajian ini nampaknya selari dengan kajian Jack (1980) yang menegaskan bahawa pengurusan masa yang betul dimaksudkan pengurusan sumber-sumber dengan cara yang berkesan, termasuklah masa supaya dapat mencapai matlat yang telah ditetapkan dengan selesa. Dapatan kajian juga turut disokong oleh Reilly dan Lewis (1991) menyatakan bahawa salah kategori yang diambil kira dalam menilai kemahiran pengurusan masa ialah kemahiran merancang. Dapatan kajian selari dengan Ghapar dan Weng (2002) yang menyatakan bahawa pengurusan masa akan menyedarkan pekerja tentang kepentingan masa dalam kehidupan mereka Tema strategi ini dapat dikaitkan dalam sistem penilaian prestasi kerana antara isu yang sering kali di persoalkan dan menjadi alasan PP untuk tidak melakukan perjumpaan untuk perbincangan SPP dengan PYD adalah kekangan masa.

Tema strategi keempat bagi isu kritikal dapatan kajian adalah perbincangan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Veloo dan Zolkepli (2011) yang menegaskan bahawa pekerja tidak dilibatkan dalam perbincangan mengenai SPP, jika ada pun pekerja yang dinilai tidak mempunyai peluang untuk bersuara dan menyuarakan pendapatnya mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan. Sungguhpun begitu, banyak kajian lepas yang mencadangkan bahawa perlunya perbincangan yang berterusan diantara PP dan PYD mengenai SPP yang dilaksanakan. Dapatan kajian ini selari dengan garis panduan yang di rangka oleh Jabatan perkhidmatan Awam (2011) iaitu perbincangan bersama PPP dan PYD perlu diadakan bagi menetapkan SKT. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Ahmad dan Ismail (2007) yang menegaskan bahawa PPP perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang perlu dilaksanakan diantara PP dan PYD bagi penentuan SKT. Sungguhpun begitu, Pang (2005) mendapati dalam kajian sebanyak 94 peratus pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilaian prestasi kerana mereka mendapat tiada perbincangan dan maklum balas diberikan.

Tema strategi pertama bagi isu umum adalah mempertingkatkan kompetensi PP. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Ahmad dan Ismail (2007) bahawa PP mestilah mempunyai kompetensi yang mantap bagi melaksanakan SPP dalam organisasi. Dapatan kajian ini turut disokong oleh Swan dan Margulies (1991) yang menegaskan bahawa PP mestilah individu yang terlatih didalam membuat suatu penilaian bagi mengelakkan ketidakpuasan hati timbul dalam organisasi. Selain itu, pengalaman PP serta kemahiran kerja yang tinggi dalam melaksanakan SPP adalah faktor penting menyumbang kepada wujudnya SPP yang mantap dan diterima umum oleh pekerja dalam organisasi (Charmine & Hartel, 1993; Fried & Tieges, 1995). Walaubagaimanapun, kajian lepas juga menyatakan bahawa ramai dikalangan PP yang tidak mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai PYD.

Hal ini disokong oleh Ahmad, Ismail dan Wan Khairuzzman (2007) yang menjelaskan bahawa salah satu isu yang timbul adalah PPP dan PPK kurang kompetensi dalam melaksanakan penilaian restasi kepada pekerja yang mana dalam aspek ini dikenalpasti bahawa kompetensi yang dimaksudkan adalah pengetahuan, kemahiran, keupayaan, pengalaman dan sikap yang terbuka dan positif terhadap PYD. Dapatan kajian ini di sokong oleh Manap (1996) yang menjelaskan bahawa salah satu kelemahan ketara dari sudut kumpulan profesional ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi dikalangan PP prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan baik. Dapatan kajian turut di sokong oleh Ahmad & Shamsuddin (2011) yang menyatakan bahawa antara faktor penyebab berlakunya ralat penilaian adalah pengetahuan yang dimiliki oleh PPP kurang, kemahiran yang terhad, PPP tidak mempunyai pengalaman menilai, sikap PPP yang negatif dan PPP tidak mempunyai kompetensi. Maka dengan itu, jelas menunjukkan bahawa saranan daripada kajian-kajian lepas sudah tentunya sebagai PP seharusnya mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai pekerja.

Tema strategi kedua bagi isu umum adalah mempertingkatkan kebolegunaan sistem “user friendly”. Menurut Rusdi, Ashaari dan Noor (2017) mendefinisikan kebolegunaan sistem berasal daripada perkataan mesra pengguna atau “user friendly”. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Kosasi (2002) menyatakan ciri-ciri sistem yang baik adalah boleh berfungsi dengan baik dari segi “integration, user friendly” dan “autolink” data yang terdapat di dalam sistem. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Tripathi dan Pandey (2010) yang menyatakan bahawa pembangunan web portal memerlukan penyediaan antaramuka sistem yang mempunyai kebolegunaan yang tinggi. Hal ini kerana menurut Asiimwe dan Lim (2010) antaramuka sistem yang mesra pengguna dapat membantu pengguna melayari

portal dengan lancar, malah, meningkatkan hubungan serta mengalakkan perkongsian maklumat yang berterusan kepada pengguna. Dapatan kajian turut disokong, Norsidah (2014) yang menegaskan bahawa masalah kebolegunaan sistem yang terbatas menghasilkan satu medium interaksi yang tidak berkualiti.

4.3.17.3 Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya?

Tema pertama dalam aspek tempoh strategi digunakan dan keberhasilannya belum ada. Informan satu (1) menegaskan bahawa sistem yang dibuat sudah baik tetapi cara sistem disampaikan kepada pengguna kurang efektif. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“The system” sudah dibuat...itu sudah satu strategi yang bagus menurut saya...”but the important thing is **how the system deliver to the client need to be improve**”... “in term of user friendly”...“the system is clear and user friendly but it more to oriented and quantitative”...”there no space the system to be implement as qualitative”...jadi **belum ada usaha ke arah itu dan hasilnya pun belum ada** hanya sistem saja yang baik di implimenkan...”*

(1)

Tema ini di sokong oleh informan tiga (3) dengan menegaskan bahawa belum ada stretegi yang dibincangkan. Justeru itu, keberhasilan strategi juga tidak ada. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“**Tidak ada lagi**...ada tetapi tidak jelas lagi lah...tapi mungkin tidak jelas sangat lah...dan dari segi keberhasilannya pun sangat kurang lagi sebab amalan strategi belum nampak sangat...boleh buat perubahan tetapi di depan borang...”*

(3)

Tema ini turut di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa pihak berkaitan belum merangka strategi bagi mengatasi isu-isu yang di sebutkan, oleh sebab itu

keberhasilannya belum ada. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

“Ini mereka belum lagi buat...mungkin selepas ada nya “research-research” ini harap mereka “review” lah...dan “come with the solution”...”

(4)

Tema ini nampaknya turut di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa PP tidak mengadakan perjumpaan untuk perbincangan mengenai SPP. Selain itu, informan lima (5) juga menegaskan bahawa strategi yang ada tidak digunakan dengan sebaiknya. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“Ada yang saya nampak lah dari segi subjektiviti itu...di mana **perjumpaan itu menjelaskan kepada PPP harus ada perjumpaan dengan PYD**...actually di bahagian bawa itu pun ada di nyatakan bahawa PPP perlu berjumpa dengan PYD untuk mengisi bahagian sahsiah ini...tapi masih juga PP tidak mau jumpa dengan PYD... atas sebab kekangan masa...sudah ada penambahbaikan untuk ini cuma belum ditingkatkan lagi...”*

(5)

Tema kedua adalah keberhasilan tempoh masa strategi sudah dilaksanakan dan keberhasilannya juga dapat dilihat. Informan dua (2) menegaskan bahawa strategi sudah di rangka dan keberhasilannya juga sudah dirasakan oleh PYD. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya.

*“Apa yang saya nampak mengenai kredit hour tu mungkin di **peringkat fakulti ada lah perbincangannya**...dan **ada sudah perbincangan ini di peringkat universiti** jugalah...dan di peringkat **fakulti mereka sudah ada strategi** lah mengenai masalah jam kredit ini sebagai contohnya mereka adakan 3 group bagi subjek yang banyak pelajar... dan setiap group jumlah kredit dan pelajar yang sama so ini lebih baiklah...cuma saya tidak pasti jika benda ini sudah diubah dalam sistem e-prestasi unimas lah...**dan hasilnya sudah nampaklah**...cuma di peringkat universiti saya tidak pasti lah...”*

(2)

Dapat disimpulkan bahawa satu orang informan menjelaskan bahawa tempoh masa strategi sudah dilaksanakan dan hasilnya dilihat positif manakala empat informan menyatakan belum

ada strategi yang telah dibincangkan diperingkat fakulit mahupun di peringkat univerisiti bagi isu yang telah diketengahkan maka dengan itu hasilnya belum ada

4.3.17.4 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya masih berada pada tahap yang tidak memberansangkan kerana lebih daripada separuh informan menegaskan bahawa tiada perbincangan mengenai strategi menangani isu yang telah timbul dalam SPP. Walaubagaimanapun, kaedah terbaik adalah dengan mengadakan perbincangan di peringkat tertinggi mengenai isu yang telah diketengahkan dalam dapatan kajian ini. Cadangan ini disokong oleh kajian Noh, Basir dan Husin (2014) menegaskan bahawa pengurus organisasi perlu merancang strategi organisasi mengikut kesesuaian organisasi agar tidak wujud isu dan etika kerja dapat dilaksanakan dengan berkesan. Dapatan kajian ini di sokong oleh Rosli (2001) dan Ali (2005) bahawa penglibatan pengurus dalam organisasi bagi menyediakan garis panduan dan strategi dalam sistem penilaian prestasi kerja diperlukan. Sungguhpun begitu, banyak organisasi yang tidak mampu merangka strategi. Tambahan itu, pelaksanaan sering kali tertangguh oleh kerana proses yang sukar dan kekangan masa daripada pelbagai sumber.

4.3.17.5 Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan sosial para pekerja di dalam organisasi ini?

Tema pertama tahap hubungan sosial pekerja berada pada tahap yang sederhana. Informan satu (1) menegaskan bahawa tidak banyak aktiviti yang dijalankan secara bersemuka. Walaubagaimanapun, informan satu (1) menyatakan bahawa tahap hubungan sosial masih

boleh dipertingkatkan. Berikut adalah kenyataan informan satu (1) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi.

*“Mungkin sudah ada sedikit siapa yang ulang tahun di “whatsapp” itu mereka “wish happy birthday”...tapi mungkin kalo mau mempertingkatkan lagi **memperbanyakkan “face to face”**... aktiviti yang dijalankan bersama ya... pengurusan mulai memulakannya tetapi masih lagi perlu di pertingkatkan lagi ya...**jadi saya merasakan hubungan secara sosialnya di peringkat fakulti dalam keadaan yang sederhana** dan masih boleh di pertingkatkan lagi seperti mengadakan aktiviti yang boleh bergaul sesama dengan staf lain...”*

(1)

Tema kedua adalah tahap hubungan sosial pekerja berada pada tahap yang lemah. Informan dua (2) menegaskan bahawa aktiviti secara tidak formal perlu diadakan untuk memudahkan pekerja saling mengenali diantara satu dengan yang lain. Tambahan itu, informan dua (2) turut menyatakan bahawa aktiviti tidak formal seperti makan malam dapat mempertingkatkan hubungan sosial di kalangan pekerja. Berikut adalah kenyataan informan dua (2) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi.

*“**Yang ini kuranglah**... mungkin adalah annual dinner sahaja tapi itu pun **tidak lah seperti yang dijangkakan**...dan saya rasa lebih baik lah jika ada aktiviti-aktiviti seperti itu untuk merapatkan lagi dan lebih memahami diantara satu dengan pekerja yang lain...jadi hubungan sosial di peringkat fakulti **saya rasa masih lagi lemah** dan perlu dipertingkatkan lagi...”*

(2)

Tema ini di sokong oleh informan empat (4) dengan menegaskan bahawa tahap hubungan sosial pekerja berada pada tahap yang lemah. Selain itu, informan empat (4) juga menegaskan bahawa tiada lagi penganjuran harijadi, hari keluarga dan sebagainya di peringkat fakulti. Berikut adalah kenyataan informan empat (4) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi.

*“Dulu kita ada “family day” tau...**tapi sekarang ini kurang lah**...mungkin sebab faktor masa lah... lepas itu pernah ada bagi hadiah untuk yang harijadi dan pernah bagi hadiah*

*bagi pekerja yang ada bayi yang baru lahir...yang terkini jarang sudah...dan bagi saya perkara ini harus diteruskanlah...jadi “based on” apa yang saya cakap sudah tentu **hubungan sosial diantara pekerja tidak semeriah lagi seperti dulu sebab jarang sudah ada aktiviti yang dibuat macam dulu...boleh saya katakan hubungan sosial diantara pekerja lemah lah...**”*

(4)

Tema ketiga adalah hubungan sosial berada pada tahap yang baik. Informan tiga (3) menegaskan bahawa kurang penganjuran aktiviti tidak formal seperti hari keluarga dan sebagainya. Sungguhpun begitu, informan tiga (3) menyatakan tanda setuju jika perkara seperti itu dapat dibuat setahun sekali dengan perancangan yang menarik dalam aspek pemilihan tempat. Berikut adalah kenyataan informan tiga (3) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi.

*“Di fakulti kami adakan “dinner” sukan bersama tetapi kuranglah...macam “family day” tapi tidak semua terlibat dan tempatnya pun tidak menariklah...kalo ada bajet buat macam pergi hotel kah...aktiviti seperti itu sangat baik dan setuju “athleast” setahun sekali kah...cuma sekarang saya merasakan **hubungan dari segi sosialnya boleh dikatakan baik lah...secara keseluruhannya...cuma ada staf yang sibuk dan kadang-kadang tidak dapat datang memeriahkan aktiviti itu...**”*

(3)

Tema ini di sokong oleh informan lima (5) dengan menegaskan bahawa tahap hubungan pekerja berada pada tahap yang baik. Hal ini kerana, interaksi dan aktiviti yang dijalankan di peringkat fakulti mendapat sambutan yang baik daripada semua pekerja. Berikut adalah kenyataan informan lima (5) dalam kajian ini berhubung tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi.

*“So far kalo di fakulti saya sangat beruntung lah kerana fakulti saya kecil...untuk lagi fakulti saya kerana dia **ramai pensyarah yang muda...jadi semua aktif...jadi apabila kita buat aktiviti semua akan terlibat...untungnya fakulti kecil apabila ada aktiviti ini kita dapat berinteraksi dengan atasan...but so far i think okey lah tak ada masalah besar sangat...dan hubungan secara keseluruhan okey lah dalam keadaan baik...tiada masalah...kami ada masa untuk berbual dan buat aktiviti bersama...**”*

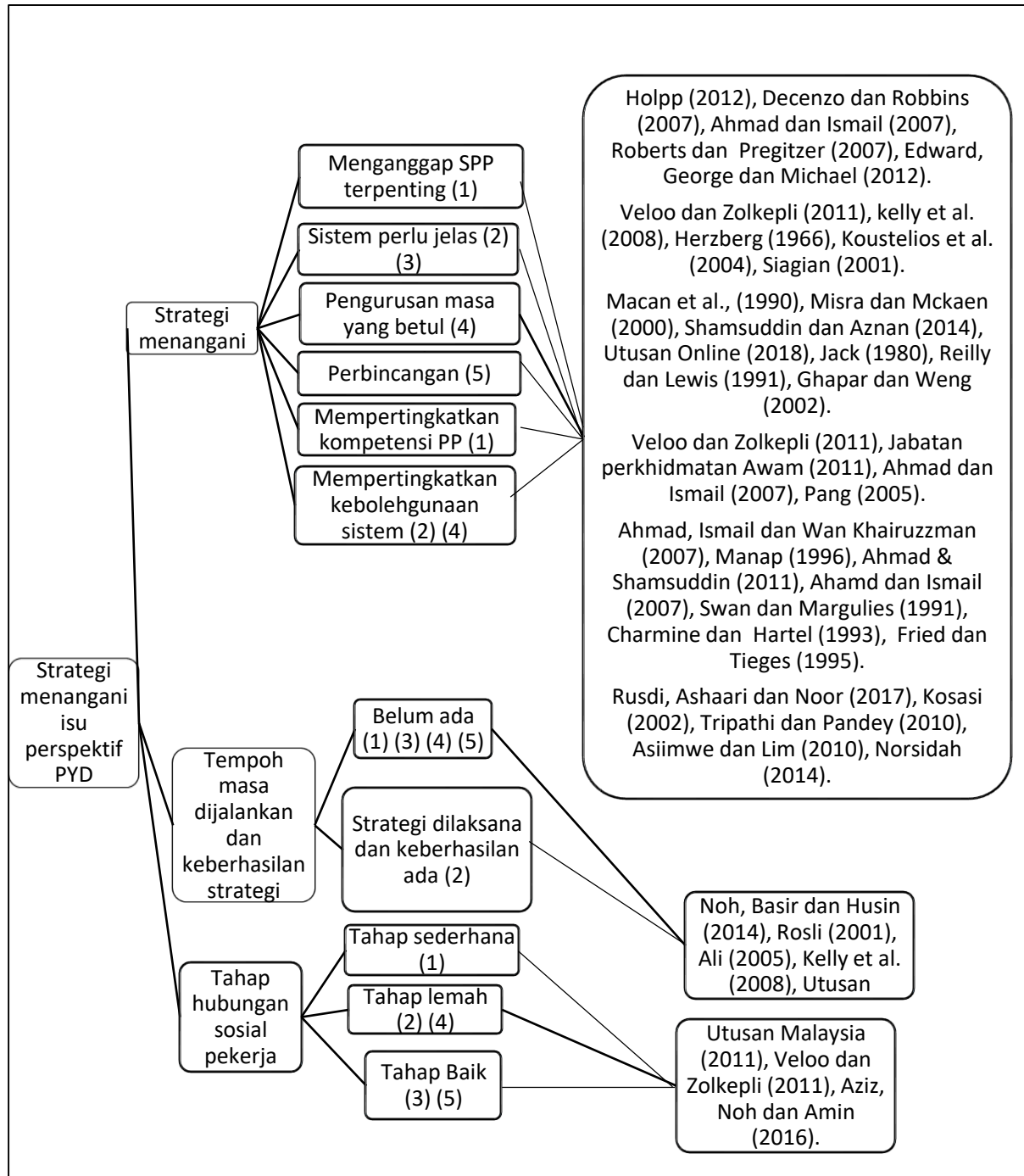
(5)

Dapat di simpulkan bahawa informan dua (2) dan empat (4) mengutarakan tema tahap sosial berada di tahap yang lemah. Manakala, informan tiga (3) dan lima (5) menyatakan tema hubungan sosial berada pada tahap yang baik. Bagi informan satu (1) beliau menegaskan tema tahap hubungan sosial pekerja berada pada tahap yang sederhana.

4.3.17.6 Perbincangan Dapatan Kajian

Tema bagi dapatan kajian ini adalah mengenalpasti tahap hubungan sosial PP dan PYD. Satu (1) informan menyatakan tahap hubungan beradap di tahap sederhana, dua (2) informan menyatakan tahap hubungan lemah dan dua (2) lagi informan menegaskan tahap hubungan pada tahap yang baik. Sungguhpun begitu, saranan daripada kajian lepas hubungan yang baik diantara PP dan PYD memberikan kesan positif, kepuasan dan motivasi pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Justeru itu, dapatan kajian ini selari dengan Kelly et al. (2008) yang menegaskan pekerja akan lebih bermotivasi tinggi dan berpuas hati dengan persekitaran kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan PP. Dapatan kajian ini selari dengan ucapan Timbalan Perdana Menteri Tan Sri Muhyiddin Yassin yang menggesa kesatuan sekerja, majikan dan pekerja membina hubungan yang harmoni dan saling melengkapi kerana ia akan memberi manfaat kepada semua pihak (Utusan Malaysia, 7 Mei 2011). Hal ini sedemikian kerana, terdapat hubungan positif yang signifikan mengenai kredibiliti penilai dengan kepuasan pekerja (Veloo & Zolkepli, 2011). Dapatan kajian ini turut disokong oleh Aziz, Noh dan Amin (2016) menegaskan bahawa ahli politik yang mempunyai hubungan yang baik dengan pengundi dianggap sebagai sumber yang lebih berkredibel. Justeru itu, hubungan yang baik diantara PP dengan PYD dapat membantu proses penilaian prestasi yang lebih kredibel.

Rajah 4.16 merupakan ringkasan dapatan kajian berdasarkan tema yang telah dibincangkan secara mendalam terdahulu dan dikaitkan dengan kajian literatur.



Rajah 4.16: Strategi menangani isu sistem penilaian prestasi perspektif PYD

4.4 Objektif 6: Mengenalpasti perbezaan tema terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD.

4.4.1 Perbezaan tema dapatan kajian bagi perspektif PPP, PPK dan PYD

Bahagian ini melaporkan perbezaan tema berdasarkan perspektif daripada PPP, PPK dan PYD. Pelaporan adalah dalam rumusan dan jadual berdasarkan tema hasil daripada 14 soalan kajian yang telah digunakan untuk temubual informan dalam kajian ini.

Bagi soalan kajian yang pertama, iaitu aspek pandangan pelaksanaan keadilan terdapat perbezaan ketara berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, penilaian dalam program yang sama, bersikap terbuka, penilaian subjektif aspek sahsiah, pemberian ganjaran lain, penilaian tidak bias dan perbincangan. Bagi soalan kajian kedua, iaitu cara pelaksanaan keadilan tiada perbezaan yang didapati dalam dapatan kajian kerana semua PPP, PPK dan PYD bersetuju bahawa perbincangan merupakan aspek terpenting untuk organisasi melaksanakan keadilan kepada pekerja.

Bagi soalan kajian yang ketiga, iaitu aspek ciri-ciri keadilan dalam organisasi terdapat perbezaan berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, berfikiran positif, kebolehgunaan sistem, SKT / KPI yang realistik dan penilaian rakan sekerja. Bagi soalan kajian yang keempat, iaitu aspek kefahaman mengenai sistem tiada perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu semua informan menegaskan faham mengenai sistem yang dikendalikan dalam organisasi.

Bagi soalan kajian yang kelima, iaitu aspek pendekatan penilai terdapat perbezaan berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, menjadi contoh kepada pekerja, telus,

penilaian berterusan, sikap terbuka dan menganggap SPP perkara terpenting. Bagi soalan kajian keenam, iaitu aspek kompetensi penilai, terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu mempunyai kompetensi yang cukup, ada kompetensi dan kurang kompetensi sebagai penilai.

Bagi soalan kajian ketujuh, iaitu peluang mengutarakan pendapat semasa perbincangan dijalankan terdapat perbezaan hasil dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu terdapat peluang memberikan pendapat dan tiada peluang memberikan pendapat. Bagi soalan kajian kelapan, iaitu aspek makluman awal mengenai perbincangan SPP terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu ada makluman awal mengenai perbincangan dan tiada makluman kepada pekerja.

Bagi soalan kajian kesembilan, iaitu aspek pemberian maklum balas penambahbaikan SPP terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, ada maklum balas diberi dan tiada makluma balas diberi kepada pekerja dalam tempoh proses penilaian prestasi dijalankan. Bagi soalan kajian kesepuluh, iaitu aspek isu kritikal terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, kebolegunaan sistem yang terhad, tidak menganggap SPP sebagai terpenting dan tidak profesional semasa mengendalikan SPP.

Bagi soalan kajian kesebelas, iaitu isu umum terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, pemberian markah pensyarah yang kerja admin sedikit, kurang “empowerment” diberi kepada pekerja, sikap pekerja yang ambil lewa mengisi e-prestasi, kemampuan “server” terhad, tiada pengkhususan penilaian berdasarkan kepakaran pekerja, PP kurang kompetensi, kurang perbincangan dan ketidaktelusan sistem. Bagi soalan kajian keduabelas, iaitu aspek strategi menangani isu yang dikemukakan terdapat perbezaan

hasil dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, memberi markah lebih kepada pekerja yang terlibat dengan kerja admin, memberikan “empowerment”, merangka dan mengkaji SPP berdasarkan kepakaran pekerja, perlu menganggap SPP perkara terpenting, sistem perlu jelas, pengurusan masa yang tepat dan mempertingkatkan kompetensi PP melalui kursus peringkat universiti.

Bagi soalan kajian ketigabelas, iaitu aspek tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya terdapat perbezaan dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, belum ada perbincangan mengenai strategi, perbincangan ada tetapi belum dilaksanakan, perbincangan ada keberhasilan tiada, strategi dilaksanakan dan keberhasilan ada. Bagi soalan kajian terakhir, iaitu pandangan tahap hubungan sosial pekerja dalam organisasi terdapat perbezaan hasil dapatan kajian berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD iaitu, tahap hubungan sangat baik, tahap hubungan baik dan tahap hubungan lemah dikalangan pekerja lapisan bawahan, pertengahan dan atasan. Jadual 4.4 di bawah merupakan ringkasan perbezaan tema perspektif PPP, PPK dan PYD berdasarkan 14 soalan kajian.

Jadual 4.4: Perbezaan tema dapatan kajian bagi perspektif PPP, PPK dan PYD

Bil	Perkara	PPP, PPK & PYD	Tema
1.	Persepsi pelaksanaan keadilan [A-1:Keadilan Sistem]	PPP	▪ Penilaian dalam program yang sama (2) (4) ▪ Profesional dan integriti (1) ▪ Bersikap terbuka (3)
		PPK	▪ Perbincangan (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Penilaian objektif bahagian sahsiah (1) (2) (5) ▪ Pemberian ganjaran lain (3) ▪ Penilaian tidak bias (4)
2.	Cara pelaksanaan keadilan [A-1:Keadilan Sistem]	PPP	▪ Perbincangan (2) (3) (4) ▪ Profesional dan terbuka (1)
		PPK	▪ Perbincangan (1) (2) (3) ▪ Penilaian perlu objektif (4)
		PYD	▪ Perbincangan (1) (2) (3) (4) (5)
3.	Ciri-ciri keadilan [A-1:Keadilan Sistem]	PPP	▪ Perbincangan (1) (3) ▪ Berfikiran positif (2) ▪ Kebolehgunaan sistem (4)
		PPK	▪ SKT / KPI yang realistik (1) ▪ Penilaian berdasarkan kepakaran (2) ▪ Berbincang secara terbuka (3) ▪ Penilaian yang objektif (4)

Jadual 4.4 sambungan

Bil	Perkara	PPP, PPK & PYD	Tema
		PYD	▪ Penilaian objektif (2) ▪ Kejelasan sistem (3) ▪ Penilaian berdasarkan kepakaran (4) ▪ Profesional (4) ▪ Penilaian rakan sekerja (5)
4.	Kefahaman mengenai sistem [A-2: Kejelasan Sistem]	PPP	▪ Faham mengenai sistem (1) (2) (3) (4)
		PPK	▪ Faham mengenai sistem (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Faham mengenai sistem (1) (2) (3) (4) (5)
5.	Kompetensi penilai (Pengetahuan, kemahiran dan keupayaan) [A-3: Kawalan Kriteria]	PPP	▪ Mempunyai kompetensi yang cukup (1) (2) (3) (4)
		PPK	▪ Mempunyai kompetensi yang cukup (1) (2) (3) ▪ Kurang kompetensi untuk menilai (4)
		PYD	▪ Ada kompetensi (2) (3) (5) ▪ Kurang kompetensi (1) (4)
6.	Peluang memberi pendapat (sebelum, semasa dan selepas) [A-4: Penyertaan Pekerja]	PPP	▪ Peluang memberi pendapat ada (1) (3) ▪ Peluang memberi pendapat semasa (2) ▪ Tiada peluang memberi pendapat (4)
		PPK	▪ Peluang memberi pendapat ada (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Tiada peluang memberi pendapat (1) (4) ▪ Peluang memberi pendapat semasa sahaja (2) ▪ Peluang memberi pendapat selepas sahaja (3) ▪ Peluang memberi pendapat ada (5)

Jadual 4.4 sambungan

Bil	Perkara	PPP, PPK & PYD	Tema
7.	Pendekatan penilaian [A-5: Pengendalian Sistem]	PPP	▪ Perbincangan (1) (3) (4) ▪ Menjadi contoh kepada pekerja (4) ▪ Telus (2)
		PPK	▪ Penilaian tidak bias (1) (4) ▪ Penilaian berterusan (2) ▪ Sikap terbuka (3)
		PYD	▪ Perbincangan (2) (3) (5) ▪ Menganggap SPP perkara penting / serius (1) ▪ Penilaian tidak bias (4)
8.	Makluman awal mengenai perbincangan [A-5: Pengendalian Sistem]	PPP	▪ Ada makluman (1) (2) (3) ▪ Tiada makluman (4)
		PPK	▪ Ada makluman (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Ada makluman (1) (2) (3) (5) ▪ Tiada makluman (4)
9.	Maklum balas penambahbaikan [A-5: Pengendalian Sistem]	PPP	▪ Ada maklum balas (1) (2) (3) ▪ Maklum balas dalam e-prestasi (4)
		PPK	▪ Ada maklum balas (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Ada maklumbalas (2) ▪ Tiada maklum balas (1) (3) (4) (5)
10	Tahap hubungan sosial dikalangan pekerja [A-6: Kredibiliti Penilai]	PPP	▪ Tahap Sangat baik (1) (2) (3) (4)
		PPK	▪ Tahap Baik (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Tahap sederhana (1) ▪ Tahap lemah (2) (4) ▪ Tahap Baik (3) (5)

Jadual 4.4 sambungan

Bil	Perkara	PPP, PPK & PYD	Tema
11.	Isu kritikal	PPP	▪ Penilaian subjektif [sahsiah] (1) (2) (4) ▪ Kebolehgunaan sistem terhad (4)
		PPK	▪ Penilaian subjektif (1) (2) (4) ▪ Kebolehgunaan sistem terhad (4)
		PYD	▪ Penilaian subjektif sahsiah (2) (3) (4) (5) ▪ Tidak menganggap Spp sebagai perkara penting (1) ▪ Tidak profesional (4)
12.	Isu umum	PPP	▪ Kebolehgunaan sistem terhad (4) ▪ Pemberian markah pensyarah kerja admin sedikit (2) ▪ Kurang empowerment diberi kepada PPP (2) ▪ Sikap PYD ambil lewa isi borang (4) ▪ Kemampuan server terhad (4)
		PPK	▪ Kebolehgunaan sistem terhad (1) ▪ Tiada pengkhususan penilaian kepakaran (2)
		PYD	▪ PP kurang kompetensi menilai (1) (2) ▪ Kebolehgunaan sistem terhad (3) ▪ Kurang Perbincangan (4) ▪ Ketidaktelusan sistem (5)

Jadual 4.4 sambungan

Bil	Perkara	PPP, PPK & PYD	Tema
13.	Strategi menangani	PPP	▪ Penilai lebih dari seorang (1) ▪ Memberi markah lebih kepada pensyarah yang terlibat kerja admin (2) ▪ Mempertingkatkan kebolegunaan sistem (4) ▪ Memberikan "empowerment" (3) ▪ Perbincangan berterusan bagi SPP dan peringatan kepada pekerja untuk mengisi awal sistem (4)
		PPK	▪ Menambah bilangan PP (2) (4) ▪ Mempertingkatkan kebolegunaan sistem (1) (4) ▪ Merangka dan mengkaji SPP berdasarkan kepakaran pekerja (2)
		PYD	▪ Menganggap SPP terpenting (1) ▪ Sistem perlu jelas (2) (3) ▪ Pengurusan masa yang betul (4) ▪ Mengadakan perbincangan (5) ▪ Mempertingkatkan kompetensi PP (1) ▪ Mempertingkatkan kebolegunaan sistem (2) (4)
14.	Tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilan	PPP	▪ Tahap Sangat baik (1) (2) (3) (4)
		PPK	▪ Tahap Baik (1) (2) (3) (4)
		PYD	▪ Tahap sederhana (1) ▪ Tahap lemah (2) (4) ▪ Tahap Baik (3) (5)

Jadual 4.4 di atas menunjukkan perbezaan perspektif daripada PPP, PPK dan PYD terhadap aplikasi atribut sistem penilaian prestasi universiti awam di Sarawak. Menurut teori semula jadi yang dikemukakan oleh Allport dan Odbert (1937) sifat semula jadi seseorang adalah seperti pemilihan makanan, pandangan dan reaksi terhadap sesuatu isu dalam situasi tertentu. Ahmad (2012) juga menegaskan bahawa pandangan individu berbeza disebabkan faktor seperti pendidikan, sifat, jantina, umur dan sebagainya. Dengan adanya perbezaan tema ini daripada PPP, PPK dan PYD maka, dapat dikenalpasti tema-tema berkaitan yang boleh diambil kira untuk penambahbaikan SPP yang sedia ada. Hal ini jelas bahawa setiap individu mempunyai pandangan masing-masing terhadap sesuatu fenomena yang berlaku. Didapati bahawa PPP, PPK dan PYD mempunyai pandangan yang berbeza atas sebab faktor-faktor yang disebutkan dalam teori dan kajian diatas.

Dapat disimpulkan secara keseluruhan bahawa setiap perbezaan tema yang wujud dalam dapatan kajian ini dapat dikaitkan dengan teori-teori yang dikemukakan dalam kajian. Sungguhpun begitu, didapati bahawa teori yang paling dekat dengan tema-tema dapatan kajian dan sering kali dikaitkan dengan teori seperti yang dibincang sebelumnya adalah teori dua faktor Herzberg (1966). Sungguh pun begitu, teori-teori lain juga disebut dan mempunyai kaitan secara tidak langsung tetapi hanya sedikit perkaitannya. Justeru itu, teori dua faktor Herzberg (1966) ini masih lagi relevan pada masa kini dan dapat dikaitkan dengan sistem penilaian prestasi dalam organisasi.

4.5 Kesimpulan

Bab 4 telah membincangkan hasil dapatan kajian temubual berdasarkan tema yang telah dianalisis. Data dan maklumat diperolehi daripada informan dari tiga (3) pihak iaitu PPP, PPK dan PYD. Seramai 13 informan telah terlibat dan data telah dianalisis dengan lebih

terperinci dan mendalam. Bab yang seterusnya adalah bab yang terakhir yang terdapat dalam kajian ini iaitu mengenai rumusan, implikasi, rekomendasi dan kesimpulan kajian.

BAB 5

RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab 5 ini melaporkan ringkasan kajian, rumusan dapatan kajian dan implikasi kajian. Dalam implikasi kajian terbahagi kepada tiga aspek iaitu empirikal, teoritikal dan polisi serta praktikal. Disamping itu juga, bab ini juga turut membincangkan limitasi kajian dan cadangan penambahbaikan serta kesimpulan secara keseluruhan kajian. Bab 5 ini penting kerana menerangkan implikasi kajian dan menjelaskan masalah serta penambahbaikan bagi kajian pada masa akan datang.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini memfokuskan aplikasi enam (6) atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam di Sarawak berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD. Kajian telah dijalankan di universiti awam yang melibatkan golongan akademik sahaja yang terdiri daripada PPP (Timbalan Dekan), PPK (Dekan) dan PYD (Pensyarah). Di samping itu, enam (6) atribut fokus utama dalam kajian ini iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria, penyertaan pekerja dalam sistem penilaian prestasi, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai (Boice & Kleiner, 1997; Woods, 2003; Cook & Crossman, 2004; Creelman, 2005; Behery & Paton, 2008; Kelly, Ang, Chong & Hu, 2008).

Bab 1 menjelaskan mengenai latar belakang kajian yang membawa kepada penyataan masalah yang di jelaskan secara mendalam dalam aspek teoritikal, empirikal dan praktikal selanjutnya membentuk objektif kajian. Disamping itu, kerangka kajian telah digunakan bagi

menjelaskan persoalan kajian yang telah disokong dengan dapatan kajian lepas. Selain itu, definisi istilah yang menerangkan dari sudut konseptual dan operasional telah digunakan bagi mengaitkan perkara tersebut di dalam penyelidikan ini. Dalam bab ini juga, telah membincangkan kepentingan kajian dalam aspek teoritikal, empirikal dan praktikal seterusnya limitasi kajian telah dinyatakan bagi menerangkan keterbatasan kajian yang mana boleh diperingkatkan oleh pengkaji di masa depan.

Bab 2 dimulakan dengan konsep penilaian prestasi yang menjelaskan tiga aspek iaitu definisi penilaian prestasi, tujuan dan kegunaan penilaian prestasi dan kaedah-kaedah dan alat penilaian prestasi. Disamping itu, perkaitan diantara kaedah penilaian prestasi dengan atribut sistem penilaian prestasi juga telah dijelaskan bagi menjelaskan kajian dengan lebih terperinci. Selain itu, masalah-masalah dalam penilaian prestasi, perspektif terhadap penilaian prestasi dan keberkesanan penilaian prestasi dari aspek kebolehpercayaan, penerimaan dan praktikaliti dibincangkan bagi menguatkan lagi kajian yang telah dijalankan. Dalam masa yang sama, perbincangan kajian lepas mengenai atribut yang terlibat dalam penyelidikan juga telah dibincangkan secara mendalam seterusnya dikaitkan dengan teori-teori berkaitan dalam kajian ini.

Bab 3 telah membincangkan rekabentuk kajian secara terperinci dan metodologi yang telah digunakan dalam kajian ini termasuklah kaedah temubual yang digunakan kepada informan untuk mengumpul maklumat iaitu kaedah temubual separa struktur. Disamping itu, bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan data kajian rintis telah dijalankan kepada tiga (3) pensyarah bagi memastikan soalan temubual senang difahami dan berkaitan dengan kajian. Tambahan pula, dua (2) pensyarah terlibat secara tidak langsung untuk memantapkan kesahan dan kebolehpercayaan data tersebut iaitu penyelia utama dan penyelia bersama telah

mengenalpasti soalan temubual yang telah digunakan. Selain itu, bagi memproses data yang telah diperolehi analisis data dan analisis kandungan yang berkonsepkan tematik telah dijalankan. Bab ini di akhiri dengan etika penyelidikan yang teratur dan baik bagi menjalankan temubual kepada informan yang terlibat seramai 13 orang yang terdiri daripada PPP, PPK dan PYD di kalangan akademik sahaja.

Bab 4 telah melaporkan dapatan kajian dan perbincangan kajian secara teoritikal, empirikal dan praktikal dalam penyelidikan ini. Kaedah pengolahan data adalah mendengar semula rakaman yang telah direkodkan daripada informan dan membuat pertemuan kedua kali atau menghantar email kepada informan bagi tanda persetujuan mengenai data yang telah dilaporkan sama ada sesuai seperti yang telah dikehendaki oleh informan atau sebaliknya. Disamping itu, ciri-ciri demografi juga telah dirumuskan bagi mengenalpasti informan yang ditemubual sesuai dengan matlamat kajian iaitu terdiri daripada tiga golongan iaitu PPP, PPK dan PYD. Selain itu, perspektif daripada tiga (3) pihak tersebut telah dibandingkan bagi melihat perbezaan sesuai dengan objektif kajian.

Bab 5 menerangkan kesimpulan yang berkait rapat dengan perbincangan dan objektif kajian ini. Sumbangan dalam aspek teoritikal, empirikal dan praktikal telah dibincangkan dalam topik ini. selain itu, limitasi kajian dan cadangan penambahbaikan telah dibincangkan secara terperinci bagi penambahbaikan kajian kepada pengamal sumber manusia dan pengkaji akan datang

5.3 Rumusan Dapatan Kajian

Pertama, adalah pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam. Dari segi keadilan sistem menurut perspektif PPP, PPK dan PYD dapatan kajian menunjukkan bahawa atribut ini belum dilaksanakan sepenuhnya di universiti awam. Hal ini kerana, PPP, PPK dan

PYD menegaskan bahawa bagi melaksanakan keadilan dalam SPP, banyak perkara yang perlu dipertimbangkan dan diberi perhatian khusus oleh semua pihak. Berdasarkan kepada dapatan kajian, perbincangan di antara PPP, PPK dengan PYD merupakan dapatan kajian utama bagi melaksanakan keadilan dalam penilaian prestasi pekerja. Bagi kejelasan sistem pula, iaitu berdasarkan kepada perspektif PPP, PPK dan PYD dapatan kajian mendapati pekerja memahami prosedur, tujuan dan cara pelaksanaan SPP di dalam organisasi. Bagi kawalan kriteria, didapati bahawa tidak semua PP mempunyai kompetensi untuk menilai pekerja. Bagi penyertaan pekerja dalam SPP pula, didapati bahawa berdasarkan kepada perspektif PPK ruang untuk mengutarakan pendapat semasa perbincangan SPP diamalkan. Manakala, bagi perspektif PPP dan PYD peluang memberi pendapat itu tidak dilaksanakan dengan sepenuhnya. Seterusnya, atribut mengenai pengendalian sistem yang terdiri daripada tiga (3) aspek iaitu pendekatan penilai, makluman awal mengenai perbincangan SPP dan pemberian maklum balas kepada pekerja. Bagi pendekatan penilai, didapati bahawa konsep pendekatan berbincang merupakan dapatan kajian yang utama berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD. Selain itu, bersikap telus, penilaian tidak bias, penilaian berterusan dan bersikap terbuka. Bagi makluman awal mengenai perbincangan, didapati berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD dapatan kajian menunjukkan hampir semua pekerja diberi makluman awal mengenai perbincangan yang akan diadakan. Manakala, aspek pemberian maklum balas didapati bahawa perspektif PPP dan PPK hampir semua maklum balas diberikan kepada pekerja. Sungguhpun begitu, berdasarkan kepada perspektif PYD didapati bahawa pemberian maklum balas bagi penambahbaikan sangat kurang. Terakhir, adalah atribut mengenai kredibiliti penilai iaitu hubungan yang baik dikalangan pekerja dan penilai. Dalam hal ini, dapatan kajian menunjukkan dari perspektif PPP dan PPK hubungan yang

baik diamalkan sepenuhnya. Manakala, bagi perspektif PYD, dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan pekerja dengan penilai tidak memuaskan.

Kedua, adalah mengenai aplikasi atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam. Dari segi keadilan sistem berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD terdapat tiga (3) aspek yang dibincangkan iaitu pandangan pelaksanaan keadilan, cara pelaksanaan keadilan dan ciri-ciri keadilan dalam SPP. Bagi pandangan pelaksanaan keadilan dapatan kajian menunjukkan bahawa atribut ini tidak di aplikasi sepenuhnya. Selain itu, dapatan kajian mendapati bahawa perbincangan merupakan satu aspek terpenting bagi melaksanakan keadilan penilaian prestasi pekerja di dalam organisasi menurut perspektif PYD. Manakala, bagi aspek cara pelaksanaan keadilan, berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD hasil kajian mendapati bahawa perbincangan merupakan tema utama bagi pelaksanaan keadilan dalam organisasi. Bagi ciri-ciri keadilan, berdasarkan kepada perspektif PPP, PPK dan PYD perbincangan dan penilaian yang objektif merupakan dapatan kajian yang diberi penekanan. Walaubagaimanapun, secara amnya atribut ini masih belum di aplikasikan sepenuhnya di dalam pengendalian SPP dalam organisasi. Bagi atribut kejelasan sistem, dapatan kajian menunjukkan bahawa pekerja memahami proses dan prosedur penilaian prestasi yang dijalankan berdasarkan kepada perspektif PPP, PPK dan PYD. Untuk atribut kawalan kriteria pula, perspektif PPP mendapati bahawa PP tidak menghadapi masalah melaksanakan penilaian prestasi pekerja. Sunggupun begitu, berdasarkan perspektif PPK dan PYD aplikasi kawalan kriteria ini masih lagi berada di tahap yang lemah kerana tidak semua PP mempunyai kompetensi yang cukup untuk menilai pekerja dalam organisasi. Bagi atribut pengendalian sistem, ia terdiri daripada aspek pendekatan PP, peluang mengutarakan pendapat dalam perbincangan SPP dan pemberian maklum balas. Dalam hal ini, perspektif PPP, PPK dan PYD menunjukkan bahawa perkara ini tidak di aplikasikan dengan

sepenuhnya dalam penilaian prestasi pekerja. Bagi atribut penyertaan pekerja dalam SPP didapati bahawa bahawa peluang mengutarakan pendapat semasa perbincangan SPP diberikan menurut perspektif PPK. Manakala, bagi perspektif PPP dan PYD, dapatan kajian menunjukkan atribut ini belum di aplikasikan sepenuhnya dalam perbincangan SPP pekerja. Terakhir, adalah atribut kredibiliti penilai yang merujuk kepada tahap hubungan sosial dalam organisasi bagi semua peringkat jawatan. Berdasarkan perspektif PPP dan PPK dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan sosial dikalangan pekerja amat mengalakkan dan harmonis. Manakala, bagi perspektif PYD pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang masih berada di tahap sederhana dan lemah dikalangan pekerja dalam organisasi.

Ketiga, adalah persamaan perspektif PPP, PPK dan PYD. Aspek yang dibincangkan adalah peluang mengutarakan pendapat dalam penilaian prestasi pekerja, makluman awal mengenai perbincangan SPP dan pemberian maklum balas penambahbaikan prestasi pekerja. Persamaan dalam aspek peluang mengutarakan pendapat berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD adalah terdapat peluang mengutarakan pendapat dan peluang memberi pendapat semasa sahaja. Bagi aspek makluman awal mengenai perbincangan SPP, persamaan berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD, terdapat makluman awal mengenai SPP yang akan diadakan. Manakala, persamaan bagi pemberian maklum balas berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD, dapatan kajian menunjukkan ada maklum balas yang diberi bagi penambahbaikan sistem penilaian prestasi pekerja di akhir tahun.

Keempat, adalah mengenai isu kritikal dan isu umum yang diketengahkan berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD dalam SPP di universiti awam. Bagi isu kritikal berdasarkan perspektif PPP terdapat dua (2) isu yang diketengahkan iaitu penilaian subjektif aspek

sahsiah dan kebolegunaan sistem yang terhad. Manakala, bagi perspektif PPK isu seperti penilaian subjektif dan kebolegunaan sistem yang terhad telah diketengahkan. Bagi perspektif PYD pula, terdapat tiga (3) isu kritikal yang disebutkan, iaitu penilaian subjektif bahagian sahsiah, tidak menganggap SPP perkara terpenting dan sikap yang tidak profesional dalam mengendalikan SPP. Berdasarkan perpektif PPP, PPK dan PYD isu utama bahagian kritikal adalah penilaian yang subjektif bahagian sahsiah. Bagi isu umum pula, isu yang diketengahkan oleh PPP adalah kebolegunaan sistem yang terhad, pemberian markah yang sedikit bagi pensyarah yang terlibat kerja admin, kurang “empowerment” diberikan kepada pekerja, sikap pekerja yang ambil lewa mengisi e-prestasi dan kemampuan “server” yang terhad. Manakala, bagi perspektif PPK isu umum yang diutarakan adalah kebolegunaan sistem yang terhad dan tiada penilaian berdasarkan kepakaran pekerja. Bagi perspektif PYD, isu umum yang diketengahkan adalah PP kurang kompetensi menilai pekerja, kebolegunaan sistem terhad, perbincangan SPP kurang dijalankan dan ketidaktelusan sistem yang merujuk kepada sikap penilai yang bias.

Kelima, adalah mengenai strategi menangani isu yang telah diketengahkan dalam penyelidikan. Berdasarkan perspektif PPP terdapat lima (5) strategi yang diutarakan iaitu menambah bilangan PP dalam SPP, memberi markah lebih kepada pensyarah yang terlibat kerja admin, mempertingkatkan kebolegunaan sistem, memberikan “empowerment” kepada pekerja dan membuat perbincangan secara berterusan. Bagi perspektif PPK pula, terdapat tiga (3) strategi iaitu menambah bilangan PP, mempertingkatkan kebolegunaan sistem e-prestasi dan merangka serta mengkaji keberkesanan penilaian prestasi pekerja berdasarkan kepakaran. Strategi menangani menurut perspektif PYD pula terdiri daripada enam (6) iaitu menganggap SPP perkara terpenting, sistem perlu jelas dan diterangkan kepada semua lapisan pekerja dalam organisasi, pengurusan masa yang tepat, mengadakan

perbincangan terbuka, mempertingkatkan kompetensi PP menerusi latihan dan mempertingkatkan kebolegunaan sistem e-prestasi yang sedia ada.

Keenam, adalah perbezaan perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap aplikasi atribut dalam sistem penilaian prestasi di universiti awam. Bagi atribut yang pertama iaitu keadilan sistem dapatan kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan yang ketara dari perspektif PPP, PPK dan PYD berdasarkan dapatan kajian dalam penyelidikan. Bagi atribut kedua, iaitu kejelasan sistem didapati bahawa terdapat perbezaan berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD. Atribut yang ketiga adalah kawalan kriteria. Dalam hal ini, didapati hasil daripada dapatan kajian terdapat perbezaan perspektif daripada PPP, PPK dan PYD. Bagi atribut yang keempat, iaitu penyertaan pekerja dalam SPP, didapati bahawa perspektif daripada PPP, PPK dan PYD ada perbezaan bagi aspek yang dibincangkan. Bagi atribut yang kelima, iaitu pengendalian sistem, dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD. Dalam hal ini, aspek yang dibincangkan adalah pendekatan penilai, makluman awal mengenai perbincangan SPP yang akan diadakan dan pemberian maklum balas untuk penambahbaikan. Atribut yang terakhir adalah kredibiliti penilai. Dalam hal ini terdapat perbezaan daripada perspektif PPP, PPK dan PYD berdasarkan kepada dapatan kajian. Dapatan kajian mendapati bahawa hubungan sosial dalam organisasi di universiti awam dapat dikategorikan kepada tiga tahap iaitu hubungan berada pada tahap yang sangat baik, baik dan lemah.

5.4 Implikasi Kajian

Bahagian ini membincangkan implikasi kajian dalam aspek implikasi kepada pasukan pekerja (PYD), implikasi kepada kumpulan pekerja (PP) dan implikasi terhadap organisasi

berdasarkan kepada objektif kajian. Sunggupun begitu, implikasi dalam aspek metodologi telah dibincangkan dalam penyelidikan ini.

Objektif pertama adalah mengenai pelaksanaan atribut SPP dalam organisasi. Implikasi positifnya kepada pasukan pekerja jika diaplikasikan dengan baik adalah meningkatkan motivasi pekerja, memberi kepuasan kepada pekerja, pekerja tidak merasa tertekan dan pekerja lebih setia kepada organisasi. Jika disebaliknya, implikasi negatif bagi pasukan pekerja adalah pekerja memberontak kepada organisasi, tidak jujur melaksanakan kerja-kerja dalam organisasi dan merasa tertekan. Manakala, implikasi positif kepada kumpulan pekerja adalah kerjasama yang tinggi dalam kalangan kumpulan pekerja dan proses pelaksanaan dan perbincangan di kalangan kumpulan pekerja muda. Implikasi negatifnya pula, adalah suasana perbincangan tegang dan tidak menunjukkan kerjasama yang tinggi dalam pasukan kerja. Bagi organisasi pula, implikasi positifnya adalah mewujudkan persekitaran suasana dalam organisasi yang baik dan harmonis. Jika disebaliknya, pekerja tidak berpuas hati dengan pengurusan organisasi menyebabkan pekerja memberontak dan tidak setia kepada organisasi.

Implikasi positif bagi objektif kedua dalam konteks pasukan pekerja adalah pasukan pekerja bekerja dengan lebih bermotivasi. Bagi implikasi negatif pula, pasukan pekerja menunjukkan sikap kurang minat terhadap kerja-kerja harian mereka selanjutnya tidak berdisiplin di tempat kerja dari aspek ketepatan masa kerja. Manakala, implikasi positif bagi kumpulan pekerja adalah pembuatan keputusan di peringkat kumpulan senang diperoleh dengan kerjasama yang kuat dari setiap individu dalam pasukan pekerja. Jika disebaliknya, pembuatan keputusan terganggu disebabkan perselisihan faham.

Bagi objektif ketiga, implikasi positifnya dalam aspek pasukan pekerja lebih gembira dan bermotivasi melaksanakan kerja-kerja dengan adanya peluang mengutarakan pendapat pekerja kepada pengurusan. Jika disebaliknya, pasti pasukan pekerja tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kerja-kerja kerana merasakan tidak dihargai. Manakala, implikasi positif bagi kumpulan pekerja adalah proses pelaksanaan SPP yang lebih efektif dan pengurusan mengenalpasti pekerja yang perlu diberi latihan berdasarkan kepada prestasi semasa. Implikasi negatifnya pula, kumpulan pekerja kehilangan aset utama dan membazirkan sumber organisasi kerana tindakan yang tidak sepatutnya. Bagi implikasi organisasi pula, kualiti kerja dalam organisasi akan meningkat manakala, jika disebaliknya prestasi organisasi secara keseluruhan akan menurun kerana sumber (pekerja) tidak diurus dengan sebaiknya.

Bagi objektif yang keempat, implikasi positifnya dalam konteks pasukan pekerja adalah pasukan pekerja mengetahui masalah yang berlaku di dalam organisasi dan dapat berikhtiar mencari penyelesaiannya. Implikasi negatifnya pula, adalah banyak isu tidak dapat diselesaikan yang menyebabkan ketegangan dan tekanan kepada pasukan pekerja. Implikasi positif kepada kumpulan pekerja adalah mereka mempunyai ruang dan masa yang cukup untuk berbincang dan mengatasi isu yang timbul di dalam organisasi. Jika disebaliknya, isu akan bertambah lebih rumit yang akhirnya menyebabkan kumpulan pekerja melalui banyak proses dan kekangan untuk mengatasi isu tersebut. Manakala implikasi positif bagi organisasi adalah keadaan organisasi terkawal kerana isu dapat diatasi dengan sebaiknya, manakala disebaliknya, organisasi tidak disukai oleh ramai pekerja.

Implikasi bagi objektif yang kelima dalam aspek pasukan pekerja adalah mereka mengetahui bahawa terdapat usaha pihak pengurusan untuk mengatasi isu yang timbul dalam organisasi.

Hal ini membolehkan mereka lebih bermotivasi dalam melaksanakan kerja. Implikasi negatifnya pula adalah pasukan pekerja merasakan pihak pengurusan tidak serius terhadap SPP yang dijalankan. Hal tersebut menimbulkan ketidakpuasan hati kepada pasukan pekerja. Implikasi positif bagi kumpulan pekerja adalah mereka dapat berkongsi idea dan cara terbaik bagi mengatasi isu yang wujud dalam organisasi. Jika disebaliknya maka, perbincangan terlalu singkat yang menghasilkan langkah menangani kurang efektif terhadap isu yang wujud dalam organisasi. Implikasi positif kepada organisasi sudah tentu hasil produktiviti akan meningkat, manakala implikasi negatifnya adalah produktiviti yang tidak berkualiti dan perkhidmatan kurang memuaskan kepada pelanggan.

Implikasi berdasarkan kepada objektif keenam dalam konteks pasukan pekerja adalah mendapat maklum balas daripada pelbagai pihak mengenai aplikasi, isu dan strategi menangani masalah dalam organisasi. Implikasi negatifnya pula, adalah idea berpusat yang tidak variasi secara keseluruhan. Implikasi positif dalam aspek kumpulan pekerja adalah terdapat ruang perbincangan yang baik kerana banyak maklum balas yang diterima daripada semua lapisan dalam organisasi. Implikasi negatifnya pula, adalah perbincangan yang kurang efektif kerana pandangan yang tidak variasi bagi mengatasi isu dalam organisasi dan mengambil masa yang agak lama kerana melalui masa dan proses yang lama. Manakala implikasi aspek positif ialah penghasilan produk dalam organisasi meningkat. Dalam aspek negatif pula, sudah semestinya produktiviti organisasi menurun rentetan pekerja tidak jujur melaksanakan tugas yang diberi.

Implikasi dalam konteks metodologi dapat dilihat berdasarkan kepada penggunaan kualitatif iaitu temubual berstruktur. Hal ini, dapatan kajian lebih mendalam dan fokus kepada persolan kajian untuk menjawab objektif kajian. Dalam masa yang sama, kandungan analisis

telah digunakan bagi mengenalpasti tema yang telah wujud dalam kajian. Kajian kualitatif juga bersandarkan kepada andaian-andaian daripada jawapan-jawapan informan sebelum transkrip tersebut di kategorikan sebagai tema utama dalam kajian. Justeru itu, kepentingan kajian ini dalam aspek “interpretivism” adalah dapatan kajian diperolehi secara langsung daripada informan yang ada pengalaman langsung dalam bidang dan data diperolehi secara mendalam iaitu melalui temubual berstruktur.

5.5 Limitasi Kajian

Bahagian ini membincangkan limitasi kajian yang di hadapi sepanjang menjalankan penyelidikan.

5.5.1 Limitasi

Kajian ini tertumpu kepada golongan akademik di universiti awam sahaja dan tidak kepada golongan pentadbir dan di sektor swasta. Tambahan itu, kerjasama daripada informan tidak memuaskan dan jawapan segelintir daripada informan adalah kurang jujur. Hal ini disebabkan penilaian prestasi pekerja adalah perkara yang sangat sensitif. Selain itu, informan selalu menunda temujanji yang telah dijanjikan kepada tarikh yang lain menyebabkan penyelidikan tertunda dan mengambil masa yang lama. Di samping itu, kajian secara kualitatif (temubual separa struktur) memerlukan komunikasi yang efektif untuk menarik minat informan dalam mengutarakan pendapat mereka. Tambahan pula, informan yang terlibat adalah dekan, timbalan dekan dan pensyarah yang mana mempunyai komitmen yang sangat banyak dan masa mereka terhad. Hal ini, menyebabkan kesukaran bagi penyelidik berjumpa dengan informan terutama yang berpangkat tinggi kerana kekangan masa daripada informan tersebut. Walaubagaimanapun, pengkaji telah merancang dan

menjalankan temubual yang baik dan telah mendapatkan maklumat yang lebih daripada informan berdasarkan pengalaman mereka. Selain itu, ada informan yang ditemubual sambil menaip membuat kerja, ada juga informan yang perlu menghadiri mensyuarat sebelum temubual selesai. Walaubagaimanapun, pengkaji telah mengatasi masalah tersebut melalui teknik temubual yang menarik dan membuat temujanji kedua kali bagi temubual yang dijalankan.

5.6 Cadangan

Bahagian ini membincangkan rekomendasi penambahbaikan dalam aspek rekomendasi kepada pengamal sumber manusia dan rekomendasi kepada pengkaji masa depan.

5.6.1 Cadangan Kepada Pengamal Sumber Manusia

Pengamal sumber manusia perlu mengambil serius mengenai aplikasi atribut dalam SPP dan pihak tersebut perlu memberi penekanan bahawa perkara ini adalah perkara yang terpenting dalam sesebuah organisasi. Walaupun SPP merupakan satu bahagian kecil dalam PSM, namun kepentingannya begitu besar sekali dan ternyata jika tidak diurus dengan baik boleh menyebabkan ketidakpuasan hati pekerja dan banyak kesan negatif yang lain.

Hal ini kerana, dapatan kajian menunjukkan terdapat PP yang kurang serius menjalankan penilaian prestasi kepada pekerja. Sebagai contohnya, perbincangan yang diadakan berkaitan SPP diakhir tahun diadakan hanya untuk memenuhi prosedur sahaja. Selain itu, pengamal sumber manusia perlu menerangkan kepada PP prestasi pekerja mengenai kepentingan aplikasi dan pelaksanaan ASPP dalam organisasi. Disamping itu, pengamal sumber manusia juga perlu mengkaji dan menjelaskan isu-isu yang diutarakan dalam

penyelidikan selanjutnya strategi menangani isu kritikal dan isu umum yang diutarakan di dalam penyelidikan.

Selain itu, setiap perbezaan perspektif sama ada dari PPP, PPK dan PYD harus diambil kira bagi penambahbaikan SPP dalam universiti awam. Dalam masa yang sama, melihat kompetensi PP, isu dalam SPP terutama kritikal iaitu aspek penilaian bahagian sahshiah dan terpenting adalah aplikasi atribut perlu dipraktikkan secara keseluruhan dalam organisasi terutama pelaksana iaitu dikalangan PPP, PPK dan PYD. Hal ini penting kerana, dengan mengamalkan aplikasi ini sepenuhnya dalam organisasi, pekerja akan lebih motivasi, merasa puas dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi.

Akhir sekali, setiap rekomendasi-rekomendasi yang bernas dan dapat digunakan bagi meningkat SPP dalam organisasi khususnya di universiti awam perlu dibincang dan dipastikan pelaksanaannya di peringkat fakulti amnya di peringkat univerisiti secara keseluruhan bagi menjamin keberkesanan SPP terus meningkat dan menjamin kepuasan pekerja dan motivasi pekerja dalam organisasi. Hal ini penting kerana, bukan sahaja membuatkan pekerja lebih setia terhadap organisasi tetapi mampu menghasilkan produktiviti luar jangka hasil daripada komitmen pekerja yang tinggi terhadap tugas dalam organisasi.

5.6.2 Cadangan Kepada Pembuat Polisi

Bagi aspek ini, pembuat polisi perlu mengambil kira setiap dapatan kajian yang penting untuk dikaji semula secara mendalam sebelum polisi baru diwujudkan. Hal ini sangat penting untuk pembangunan SPP yang lebih efektif, sistematik dan berkesan dalam organisasi. Selain itu, setiap perspektif daripada PPP, PPK dan PYD terdapat persamaan dan

juga perbezaan, namun pembuat polisi perlu mempertimbangkan setiap perspektif tersebut bagi pembaharuan polisi yang baru demi kepentingan SPP dalam organisasi.

Pembuat polisi juga perlu memberi penekanan lebih kepada isu utama dapatan kajian iaitu terdapat elemen subjektiviti dalam kualiti peribadi dalam SPP perspektif universiti awam. Dapatan kajian telah mencadangkan bahawa strategi mengatasi perkara ini adalah pertama menambah bilangan PP untuk mengelakkan ketidakadilan semasa penilaian dilaksanakan kepada pekerja. Tambahan itu, sistem perlulah jelas iaitu rubrik penilaian bahagian kualiti peribadi perlulah jelas dan diterangkan kepada pekerja dengan jelas. Akhir sekali, pembuat polisi perlulah menguatkuasakan bahawa setiap atribut atau ciri-ciri dalam SPP yang difokuskan dalam kajian harus diamalkan oleh PP dan PYD bagi keberkesanan pelaksanaan SPP yang lebih baik dan diminati ramai oleh pekerja.

5.6.3 Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang

Kajian lanjut perlu dijalankan dalam aspek hubungan atribut SPP dengan kepuasan pekerja di sektor swasta. Kajian seperti ini juga dapat dilakukan di sekolah menengah, sekolah rendah dan di IPTS. Pengkaji hanya menjalankan kajian dalam aspek aplikasi ASPP di universiti awam. Oleh itu, kajian kualitatif juga boleh dijalankan untuk mendapatkan reaksi pekerja terhadap ASPP dengan kepuasan pekerja di sekolah, universiti awam dan swasta. Selain itu, kuantitatif dan kualitatif juga boleh dibuat bagi perspektif golongan bukan akademik di kedua-dua sektor iaitu awam dan swasta. Lokasi kajian juga boleh diperbanyakkan iaitu mengambil perspektif dari sektor awam dan swasta. Pengkaji akan datang juga disarankan melakukan kajian kaedah triangulasi (triangulation) iaitu menggunakan metodologi secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam masa yang sama juga, pengkaji di masa depan disarankan untuk melihat dan membandingkan atribut tersebut

dalam aspek Barat dan di Malaysia bagi melihat kesesuaian penggunaannya. Akhri sekali, diharapkan, kajian yang lebih mendalam dan meluas dapat dijalankan terhadap enam (6) atribut dalam SPP dengan teknik yang lebih berkesan.

5.7 Kesimpulan

Bab ini telah memberikan ringkasan dan rumusan dari bab satu (1) hingga bab lima (5) secara terperinci. Selain itu, bab ini juga telah menerangkan limitasi kajian dan implikasi kajian dalam aspek pasukan pekerja, kumpulan pekerja dan organisasi. Akhir sekali, bab ini telah menjelaskan rekomendasi penambahbaikan kepada kajian yang terdiri daripada tiga (3) bahagian iaitu pengamal sumber manusia, pembuat polisi dan pengkaji akan datang.

RUJUKAN

- Abas, D. M. (2005). Menguruskan prestasi kerja (Sektor Awam). *Jurnal Pengurusan Awam*, 4(1), 88-101.
- Abas, D. M. (2005). Pembangunan kepimpinan dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan Awam*. 4(1), 14-25.
- Abdullah, A. S. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(7), 18-32.
- Abdul Karim, M. R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Manap, N. (1996). Performance Evaluation: Finance and Non-Finance. Tesis Sarjana, School of Management, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 6(7), 422-436.
- Adeoye, A. O. & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal Social Science*, 41(2), 345-352.
- Ahmad, R. (2007). Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran Semula terhadap peranan dan tanggungjawab PPP. *Jurnal Kemanusiaan*, 10(5), 80-89.
- Ahmad, R. (2012). *Performance appraisal decision: Rater cognitive maps*. Kuching, Sarawak, Malaysia: InfoGrafik Sdn.Bhd.
- Ahmad, R. Ali, N. A. & Ismail W. K. (2007). Sistem penilaian prestasi sektor awam Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 1(3), 67-23.

- Ahmad, R. & Ismail, A. (2007). Sistem penilaian prestasi di sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan* 10(8), 37-56.
- Ahmad, R. & Ismail, A. (2007). Sistem penilaian prestasi di sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 10(1), 90-100.
- Ahmad, R., Ismail, A. & Ismail, W. K. W. (2007). Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 1(4), 92-99.
- Ahmad, R. & Shamsuddin, S. (2017). *Rahsia kecemerlangan pekerja*. Kuching, Sarawak: InfoGrafik Press Sdn. Bhd.
- Ahmad, S. & Silong, A. D. (1996). Keberkesanan penilaian prestasi kerja di kalangan subordinate perkeranian pertanian. *Jurnal of Social Science & Humanities*, 4(1), 55-63.
- Ahmad, R., Usop, H., Ismail, A., Bujang, S. & Mansor, N. N. A. (2014). *Conducting research in social sciences and management studies: practical and a step-by-step guide*. Kuching, Sarawak, Malaysia: RS Publishing House.
- Ahmad Sarji (1993). *Penerapan nilai budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Intitut Tadbiran Awam Malaysia (INTAN).
- Ahmad, R. & Shamsuddin, S. (2011). *Pengurusan dan penilaian prestasi pekerja*. Kuching, Sarawak: RS Publication.
- Aizzat, M. N., Intan, O. & Ariffin Z. A. (2006). *Pengantar Pengurusan. Siri Pendidikan Jarak Jauh*. Utusan Publication & Distributor Sdn. Bhd. Universiti Sains Malaysia.
- Aminuddin, M. (2011). *Human Resource Management* (Edisi Ke-2). Oxford University: Press.

- Ali, A. (2005). *Islamic perspective in management and organization*. Edward Elgar, Northampton, Massachusetts, USA.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), 1-171.
- Arifin, M. A. M. & Ahmad, A. H. (2016). Konsep integriti dalam organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM): Satu tinjauan awal. *Malaysian Journal of Society and Space*, 12(8), 135- 147.
- Armstrong, M. (1993). *Personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1998). *Managing people: A practical guide for line manager*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Reality*. London: Intitute of Personnel and Development.
- Asiimwe, E. N. & Lim, N. (2010). Usability of Government Websites in Uganda. *Electronic Journal of e-Government*, 8(1), 1-12.
- Aziz, N. A., Noh, C. H. C. & Amin, A. (2016). Persepsi terhadap kredibiliti pemimpin dan penentuan dimensi paling dominan. *Journal of Bussiness and Social Development*, 4(2), 14-24.
- Azman, I., Hayazi, A. R. & Wan Khairuzzaman, W. I. (2007). Moderating effect of procedural justice in the relationship between oarticipation in pay systems and personal outcomes. *Jurnal Kemanusiaan*, 9(3), 83- 96.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research* (Edisi ke-9). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Bakri, N., Razak, Z. A., Rahman, H. A. & Khalid, A. H. A. (2005). Punca prestasi pembelajaran yang lemah di kalangan pelajar fakulti pengurusan dan pembangunan sumber manusia, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor. *Jurnal Teknologi*, 43(5), 29-44.

- Barbour, R. S. (2000). The role of qualitative research in broadening the 'evidence base' for clinical practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 6(2), 155-163.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(4), 99-120.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2006). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Barween, M. (2002). The fundamental human rights: An Islamic perspective. *The International Journal of Human Rights*, 6(1), 61-78.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(7), 53-101.
- Behery, M. H. & Paton, R. A. (2008). Performance appraisal-cultural fit: Organizational outcomes within the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(1), 34-49.
- Berita Harian, (2010). Soal jawab: Produktiviti, disiplin lebih adil menilai prestasi perkhidmatan awam. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Berita Harian, (2011). Minda pengarang: Penilaian baru mampu tingkat motivasi kerja penjawat awam. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Berita Harian (2018). CEUPACS rayu kerajaan laksanakan KGT. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.

- Berita Harian (2019). Kompetensi pastikan penjawat awam terus kekal relevan. Kuala Lumpur. Jabatan Percetakan Negara.
- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197–201.
- Boselie, P., Paauwe., J. & Jansen, P. (2000). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. ERIM Report Series Research in Management.
- Brooks, A. (2006). Dispelling HR's fear of technology takeover. *Employee Benefit Plan Review*, 60(10), 6-10.
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary school. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(6), 468–481.
- Burn, R. B. (1995). *Introduction to research methods*. Melbourne: Longman.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.
- Charmine, E. J. & Hartel, A. (1993). Rating Format Research Revisited: Format Effectiveness and Acceptability of Rater Characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 221-227.
- Cobb, A., Wooten, K. & Folger, R. (1995). Justice in making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development. Dalam W.A. Pasmore., & R. W. Woodmen (Pynt.). *Research in organizational change and development*, 8, JAI Press, New York, 234-295.

- Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Research method in education* (Edisi ke-4). Great Britain: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research method in education* (Edisi ke-6). USA and Canada: Routledge.
- Cook, J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance system: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541.
- Comstock, T. W. (1994). *Fundamental of supervision: The first-line management* (Edisi ke-2). New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London: Sage.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative, quantitative and mixed method* (Edisi ke-3). California: SAGE Publication. Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. (Edisi ke-9). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide* (Edisi ke-3). McGraw-Hill Education.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Pynt.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (Pynt.). (2008). *Handbook of Critical and Indigenous Methodologies*. Los Angeles, CA: Sage.

- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (Edisi ke-8). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (Edisi ke-9). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Dobbins, G. H. & Cardy, R. L. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspective*. Ohio: South-Western.
- Edward, E. L., George, S. & Michael, M. (2012). *What makes performance appraisals effective?* *Sage Publications* 44(1), 189-191.
- Farah, L., B. Teng, S. S. & Fakhrol, Z. A. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 14(4), 392- 402.
- Fejgin, N., Ephraty, N. & Kben-sira, D. (1995). Work enviroment and burnout of physical education teachers. *Journal of Teaching Physical Education*, 15(9), 64-78.
- Fletcher, C. D. & William, S. R. (1986). *Performance appraisal and career development*. London: Century Hutchinson.
- Fletcher, C. (1993). Apraisal: An idea whose time has gone? *Personel Management*, 25(9), 34-37.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 8(74), 473-482.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research Uwe Flick*. (Edisi ke-4) Los Angeles: London: SAGE.
- Flippo, E. B. (1996). *Manajemen personalia*. (Edisi ke-6). Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Folger, R. & Kanovsky, M. A. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decision. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research in education*. (Edisi ke-3). New York: McGraw-Hill.
- Ghapar, M. N. A. & Weng C. Y. (2002). Perkaitan antara pengurusan masa dengan pencapaian akademik pelajar UTM. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 8(2), 71-92.
- Ghazali, D. (2008). *Kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian kualitatif dan kuantitatif*. Dipetik daripada <http://www.ipislam.edu.my/uploaded/file/ghazali>.
- Ghulam, S. A. G. G. (1993). *Distribute justice vs procedural justice. Perception of fairness of Saudi Arabia civil service employees in their performance appraisal sistem*. (Unpublished Doctor of philosophy thesis). The University of Arizona.
- Goodall, H. L., Goodall, S. & Schiefelbein, J. (2010). *Business and professional communication in the global workplace*. Boston. Wadsworth.
- Greenberg, J. & Barling, J. (1991). Preceding employee aggression against coworker, subordinates and supervisor: The roles of person behavior and perceived workplace factor. *Journal of Organization Behavior*, 20(3), 897-913.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dalam N. Denzin & Y. Lincoln (Pynt.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hammseley, M. & Atkinson, P. (1996). *Ethnography: Principle in practice*. London: Routledge.
- Henderson, R. I. (2009). *Compensation Management in a Knowledge Based-World*. Prentice-Hall New Jersey, USA.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

- Hesti, S. & Tri, B. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (Studi pada karyawan kantor kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*, 1(6), 12-24.
- Holpp, L. (2012). *Win-Win Performance Appraisals*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human resource management* (Edisi Ke-6). Chicago:Irwin.
- Jabatan Perkhidmatan Awam,(1992). New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service. Service Circular Number 4, Year 1992, Kuala Lumpur: National Printing Department
- Jabatan Perkhidmatan Awam (1992). New performance appraisal in the Malaysian public service. Service Circular Number 4. Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, (1996). Rearrangement of New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service. Service Circular Number 7, Year 1996, Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (2009). HRMIS tranformasi pengurusan sumber manusia sektor awam Malaysia abad ke-21. Kuala Lumpur: MPH Group Printing (M) Sdn Bhd.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2002). (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4/2002).
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2005). (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2/2005).
- Jabatan perkhidmatan Awam (2010). (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 13/2010).
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2011). (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4/2011).
- Jack, D. F. (1980). *Successful Time Management*. North Carolina: Data Publication.

- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). Cultural diversity in cross-border alliances. Dalam D. Tjosvold dan K. Leung (Pynt.), *Cross-Cultural Management: Foundations and Future*, pp 123-154. (Hampshire, UK: Ashgate).
- Jamari, M. R. (2013). *Guru Besar sebagai “role model” pemimpin kepada guru penolong kanan pentadbiran (GPK pentadbiran) dalam memimpin sekolah*. (Tesis Sarjana). Universiti Teknologi Malaysia.
- Juari, P. & Johannes, A. W. (2018). Analisis penilaian prestasi kerja pegawai di negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten bulungan provinsi Kalimantan utara. *Jurnal Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 3(5), 56-68.
- Kamarudin Mohd. Hashim. (1995). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru penolong kanan hal ehwal murid di sekolah-sekolah menengah negeri Perak*. (Tesis Sarjana). Universiti Utara Malaysia.
- Kasran, S. B. (1999). *Hubungan antara penilaian prestasi dan prestasi kerja di DBKU dan Telokom, Kuching*. (Tesis Sarjana). Universiti Malaysia Sarawak.
- Kelly, K. O., Ang, S. Y. A., Chong, W. L. & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary school. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 39–54.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioural Research*. New York; Holt, Rinehart & Winston.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*, Wadsworth, Thomson Learning Inc.
- Kirk, J. & Miller, M., L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Kosasi, S. (2002). Peranan teknologi informasi dalam pengembangan organisasi. *Article Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer*, 8(1), 0854-9524.
- Koustelios, A. Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teacher in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18(2), 87–92.
- Kuvaas, B. (2006). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378–397.
- Laschinger, H. K. S. Finegan, J. E. Shamain, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4), 527-545.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personel Psychology*, 30(3), 255-268.
- Lawson, R. B. & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology*. United States: Oxford University Press.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2011). *Management information system: Managing the digital form* (Edisi ke-12). New Jersey, NJ: Pearson Education Inc.
- Leap, T. L. & Crino, M. D. (1993). *Personnel human resource management*. (Edisi ke-2). New York: Macmillan Publishing.
- Levy, P. E. & William, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for future. *Journal of Management*, 30(60), 881-905.
- Lincoln Y. S. & Guba E. G. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences. Dalam N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Pynt.). *Handbook of Qualitative Research* (4th ed., pp. 97-128). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Lindenfelder W. J. (1995). *Assessing the use of staff performance review in health organization that have adopted total quality management (TQM)*. (Unpublished Doctor of philosophy Thesis), University of Arizona, USA.
- Lim, T. S. (1995). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru SRJK (C) di Kelantan* (Kertas Projek Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan). Universiti Utara Malaysia.
- Longenecker C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Cause and lessons. *Career Development International*, 2(5), 212-218.
- Macan, T. H. Shahani, C. Dipboye, R., L. & Philip, A. P. (1990). College students time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 760-768.
- Mansor, A. T. & Kamalabnahan, T. J. (2000). An examination of raters and ratees preference in process and feedback in performance appraisal. *Psychological Reports*, 86(1), 203-214.
- Markom, M., Abdul, N. A., Ariffin, A. K., Wahab, D. A., Husain, H. & Ramli, N. F. L. (2011). Seminar pendidikan kejuruteraan dan alam bina. Kongress pengajaran dan pembelajaran UKM.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2010). *Designing Qualitative Research* (Edisi ke-5.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martocchio, J. J. (2009). *Strategic Compensation a Human Resources Management Approach*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Marton, F. (1994). Phenomenography. Dalam T. Hus6n & T. N. Postlethwaite (Pynt.), *The international encyclopedia of education* (Edisi ke-2., Jilid 8, pp. 4424-4429). Oxford, U.K.: Pergamon.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

- Massithah, K. (2009). *Persepsi guru terhadap kepuasan kerja dan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah menengah* (Kertas Projek Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan). Universiti Utara Malaysia.
- McCormick, D. (1999). *Listening with empathy: Taking the other person's perspective*. Dalam *NTL institute, Reading boosk fo human relations training*. (Edisi ke-8., pp. 9-12). Arlington, VA: NTL Institute.
- Merriem, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. (Edisi ke-2.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (Edisi ke-2.). Thousang Oaks, Califf: Sage.
- Milkovich, G. T., Newman J. M. & Gerhart, B. (2014) *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Misra, R. & Mckean, M. (2000). College students academic stress and its relationship to their anxiety, time management and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies*, 16(5), 41-52.
- Mohamad, B. Salleh, M. J. Hashim, C. N. (2009). Kepimpinan pendidikan berkesan. Prosiding seminar kepengetuaan kebangsaaan ke VI- Halatuju kepemimpinan sekolah untuk penambahbaikan yang mapan. Intitut kepengetuaan, Kampus Kota Univesiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohamed, H. A. B., Ghani, A. M. A., Basir, S. A. (2013). Sistem pengurusan islam yang berkualiti mampu menjamin kepuasan pekerja: Suatu realiti dan cabaran masa hadapan. *Jurnal Syariah*, 67(3), 2232-0474.
- Mohamed, H. A. B., Ghani, A. M. A. & Basir, S. A. (2015). Nilai-nilai sistem pengurusan kualiti islam berasakan al-quran dan integrasi ilmu saintifik. *Jurnal Syariah*, 23(1), 25-52.
- Mumtaz, B. H. A. K., Norasiken, B. & Norhayatee, N. (2002). *Kualiti dalam pengurusan sumber manusia*. Selangor: Fajar Bakti.

- Mumtaz B. A. K., Norzaini, A. & Mohammed S. I. (2010). Pengaruh integriti kepimpinan terhadap pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh di institusi pendidikan tinggi MARA. *Akademika*, 78(1-4), 67-75.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Perforamnce appraisal: An organization percpective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Murphy, K. N. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspective*. London: Sage Publication.
- Noh, M. M. M., Basir, S. A. & Husin, W. N. W. (2014). Strategi dan faktor mempengaruhi pelaksanaan etika kerja islam (EKI): Kajian kes di Jcorp. *Global Journal Al-Thaqafah*, 4(1), 97-111.
- Norsidah T. (2014). Garis panduan kebolegunaan praktikal bagi pembangunan laman web e-kerajaan. Tesis Sarjana. Fakulti Teknologi dan Sains Maklumat, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Othman, M. A. & Halim, F. W. (2014). Pengaruh personaliti terhadap penilaian prestasi kerja berkesan kakitangan akademik UKM. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 28(2), 63-84.
- Pang, C. C. (2005). The Effectiveness of the Performance Appraisal System in Department of Civil Aviation (DCA) Kuching, Sarawak, Tesis Sarjana Muda Sains dengan Kepujian, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Patrick, A. & Spencer, L. H. K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14(8), 13 - 22.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (Edisi ke-2). London: Sage.
- Patterson, T. F. (1987). Refining performance appraisal. *Journal of Extension*, 25(4), 78-85.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4. (1992). Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi.

- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4. (2012). Panduan Mengisi dan Membuat Penilaian Prestasi Bahagian Khidmat Pengurusan Jabatan Pengajian Politeknik. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah penyelidikan*. Malaysia: McGraw-Hill Malaysi Sdn. Bhd.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Porter, C. W. & Lawler, E. E. (1987). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Portal I-klik Tepat dan Bermaklumat (2019). Pointers pentunjuk-petunjuk prestasi utama atau Key Performance Indicator (KPI). Retrieve from. <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/nkra/pengenalan-nkra/5112-petunjuk-petunjuk-prestasi-utama-atau-key-performance-indicators-kpi->
- Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia. (1992). Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Rahman, R., Basri, M., Husain, K., Shamsul, C. W., Ahmad, B. C. W. & Danuri, M. S. N. (2017). Teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dalam kehidupan insan: Integrasi konsep dualiti (Konvensional dan islam) dalam silibus kursus pengantar IT. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah*, 4(1), 2289-8042.
- Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *VIKALPA*, 30(2) 98-105.
- Reilly, R. R. & Lewis, E. L. (1991). *Educational psychology application for classroom, learning and introduction*. New York: Maxwell McMillan International.
- Robbins. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversie and Application*. (Edisi ke-7). Prentice Hall.

- Robert, G. (1992). Linkages between performance appraisal effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 12(3), 19-15.
- Roberts, G. & Pregitzer, M. (2007). Why employees dislike performance appraisals. *Regent Global Business Review*, 1(1), 14-21.
- Rosli, M. (2001). *Amalan Komunikasi Dalam Organisasi*. Penerbit Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Rosmawati (2011). Analisis kandungan kualitatif. Retrieved from. <https://rosma212.wordpress.com/2011/08/18/analisis-kandungan-kualitatif-qualitative-content-analysis/>.
- Rossum, V. E. J. & Schenk, S. M. (1984). The relationship between learning conception, study strategy and learning outcome. *British Journal of Educational Psychology*, 54(6), 73-83.
- Rusdi, R. Ashaari, N. S. & Noor, S. F M. (2017). Usability guidelines for elderly website interface. *Journal of Information Technology and Multimedia*, 6(2), 228-2192.
- Rynes, S. L. Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571-600.
- Sabitha, M. (2006). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Sabitha, M. (2009). *Penyelidikan Sains Sosial Pendekatan Pragmaik*. (Edisi ke-2). Kuala Lumpur: Edusystem Sdn. Bhd.
- Saljo, R. (1982). *Learning and understanding: A study of different in constructing meaning from a text*. (Gothoborg Studies in Educational Sciences 41). Gothoborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

- Salim, S. S. Roszaide, S. & Yussof, A. I. I. (2015). Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 51-62.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research method for business students* (Edisi ke-7) United Kingdom: Pitman publishing imprint.
- Schneier, C. E. & Beatty, R. W. (1979). Integrating behaviorally based effectiveness-based methods. *The Personnel Administrator*, 24(7), 66-70.
- Schraeder, M. Becton, J. B. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals. *Journal for Quality & Participation*, 30(1), 20-25.
- Shaari, A. S. (2003). *Hubungan motivasi, keupayaan mengajar dan komitmen kerja dengan prestasi kerja guru bahasa Melayu sekolah menengah* (Disertasi Ph.D), Universiti Utara Malaysia.
- Shaari, A. S. Tang, S.W. Lim, K. T. Yusof, A. A & Khan, M. K. J. (2008). Keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru dan hubungannya dengan motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah. *International Journal of Management Studies*, 15(9), 159-176.
- Shamsuddin, N. & Aznan N. (2014). Persepsi mahasiswa kolej universiti islam antarabangsa Selangor (KUIS) terhadap amalan pengurusan masa. *Journal Management Muamalah*, 92(2), 978-983.
- Shank, G. D. (2006). *Qualitative research: A personal skills approach* (Edisi ke-2). United States, America: Pearson Merill Prentice Hall.
- Shelley Riebel, The Detroit News, 11 April (1998).
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (Edisi ke-3). Great Britain: SAGE Publication.

- Sisson, K. (1991). *Personel management in Britain*. Oxford: Blackwell.
- Skinner, B. F. (1954). Science of learning and the art of teaching. *Havard Educational Review*, 2(4), 86-97.
- Snell, S.A., Morris, S. S. & Bohlander, G.W. (2016). *Managing Human Resources*. (Edisi ke-17). Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Soete, L.L. (2001). ICTs, knowledge work and employment: The challenge to Europe. *International labour Review*, 140(8), 43-163.
- Star (1995).” Teachers. Unmotivated teaching force”.
- Sukarmain. (2010). *Pengaruh tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar atas keafiatan sekolah, komitmen organisasi, efikasi dan kepuasan guru di sekolah-sekolah rendah di Surakarta* (Tesis Ph.D). Universiti Utara Malaysia.
- Supramaniam, V. (2015). *Penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) dalam kalangan guru-guru mata pelajaran kemahiran hidup di sekolah rendah luar bandar negeri Johor*. (Thesis Master). Universiti Tun Hussein On.
- Swan, W. S. & Margulies (1991). *How To Be A Superior Performance Appraisal*. Canada: John Wiley and Sons.
- Torrington, D. & Hall, L. (1999). *Human Resouce Management* (Edisi ke-5.). New York: Prentice Hall.
- Tripathi, P. & Pandey, M. (2010). Towards the Identification of Usability Metrics for Academic Web-sites. The 2nd International Conference on Computer and Automation Engineering (ICCAE), 26-28 February 2010, Singapore.

- Tuckman, B. W. (1996). *Theories and applications of educational psychology* (Edisi ke-3). New York, NY: Mcgraw Hill.
- Türk, K. & Roolaht, T. (2006). A comparison of the appraisal systems and appraisal-compensation interlinks used by Estonian public and private universities. *Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*: University of Tartu.
- Unimas News (2019). Performance Appraisal: The past, present and the way forward. Dipetik daripada http://www.news.unimas.my/index.php?option=com_jevents&task=icalrepeat.detail&evid=5421&Itemid=102&year=2019&month=04&day=30&title=prof-dr-haji-ruslidelivers-inaugural-lecture-performance-appraisal-the-past-present-and-the-way-forward&uid=f681ea3b97f9122e09dc967993e0ab50&catid=11.
- Universiti Sains Islam Malaysia. (2019). KPI 2019 perlu di rangka secara bijak, elak stress pekerja. Dipetik daripada. <https://www.usim.edu.my/ms/berita/in-our-words-ms/kpi-2019-perlu-dirangka-secara-bijak-elak-pekerja-stres/>.
- Utusan Malaysia (2011). Benarkan rakyat menilai prestasi kerajaan. Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia. Dipetik daripada <https://cuepacs.blogspot.com/2011/05/benarkan-rakyat-menilai-prestasi.html>.
- Utusan Malaysia (2011). Bina Hubungan Harmoni – Timbalan Perdana Menteri. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia. Dipetik daripada <https://cuepacs.blogspot.com/search?q=hubungan+pekerja>
- Utusan Online (2017). Konvensyen masyarakat islam Johor. Uda Bayas. Dipetik daripada <https://udabayas.com/pemimpin-masyarakat-dan-guru-sebagai-role-model-perpaduan-masyarakat-islam-johor>.

- Utusan Online (2018). Kerajaan bakal perkenalkan sistem KPI yang baru. Dipetik daripada <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/kerajaan-bakal-perkenal-sistem-kpi-baharu-1.802216>.
- Utusan Online (2018). Pengurusan masa atasi masalah stress pelajar. Kedah: Berita Harian. Dipetik daripada <http://www.utusan.com.my/rencana/forum/pengurusan-masa-atasi-stres-belajar-1.697347>.
- Utusan Online (2018). Sistem nilai prestasi. Kuala Lumpur: Utusan Melayu (M) Berhad. Dipetik daripada <http://www.utusan.com.my/rencana/forum/sistem-nilai-prestasi1.7895#ixzz5g3VDrdiw>.
- Utusan Online (2018). Sistem nilai prestasi. Dipetik daripada <http://www.utusan.com.my/rencana/forum/sistem-nilai-prestasi-1.722895>.
- Veloo, A. & Zolkepli, W. H. (2011). Atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. *International Journal of Management Studies*, 18(1), 197-216.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Wiese, D. S. & Buckley, M. R. (1998). The evolution of performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.
- Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: An obstacle to training and development. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 384–390.
- Woods, P. (2003). Performance management of Australian and Singaporean expatriates. *International Journal of Manpower*, 25(5), 517–534.

- Wood, R. E & Marshall, V. (2008). Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: the influence of self-efficacy, Personal factor and organizational variable. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 295-313.
- Woods, J. & Pereira, V. (2014). A case study of performance appraisal in a SME: moving on from the 'tick-box' generation. *HR Bulletin : Research and Practice*, 9(1), 23-30.
- Yazid, Z. Abdullah, N. A., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam penilaian proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 49(7) 41-52.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods, Jilid 5), Third Edition, Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yong, K. B. (1996). *Malaysian human resource management*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. (Edisi Ke-3). Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Yusof, A. A. (2005). *Penilaian prestasi: kepentingan dan permasalahan*. Selangor Darul Ehsan: Lohprint. Sdn.Bhd.
- Yusof, A. A. (2009). *Keadilan organisasi dalam penilaian prestasi*. Cheras Kuala Lumpur: Utusan Publication.
- Yusof, A. A. (2013). Penilaian prestasi maklum balas 360 darjah dari perspektif islam: Satu tinjauan. *International Journal of Management* 20(1), 203-230.
- Yusof, A. A. & Ali, J. (2000). The Sociological implication in performance appraisal. *Utara Management Review*, 1(1), 79-91.

- Yusoff, M. (2001). *Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman kerja lapangan kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Zalaghi, H. & Khazaei, M. (2016). The role of deductive and inductive reasoning in accounting research and standard Setting. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 8(1), 23-32.
- Zikmund, W. G. (2000). *Bussiness reseach method* (Edisi ke-6). Forth Worth: The Dryden Press.
- Zulbasri, Z. A. & Bakar, N. R. A. (2017). Keadilan dalam penilaian prestasi dan komitmen kerja di kalangan kakitangan akademik di sebuah IPTS. *International Conference on Management and Muamalah*, 2017(4), 978-967.
- Zulkifli, J. Ismail, D. & Harulazim, M. (2002). SSM Ganti NRS Mulai 1 November: dlm. *Utusan Malaysia*, 30 Julai 2002.

LAMPIRAN

Lampiran A: Maklumat Kajian

TAJUK KAJIAN:

APLIKASI ATRIBUT SISTEM PENILAIAN PRESTASI DI
UNIVERSITI AWAM : PERSPEKTIF PEGAWAI PENILAI DAN
PEGAWAI YANG DINILAI

OBJEKTIF:

1. Mengenalpasti **pelaksanaan** atribut sistem penilaian prestasi di Universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD
2. Mengenalpasti **perspektif** PPP, PPK dan PYD terhadap atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.
3. Mengenalpasti **persamaan** perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.
4. Mengenalpasti **isu** berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD
5. Mengenalpasti **strategi menangani** isu berkaitan atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam berdasarkan perspektif PPP, PPK dan PYD
6. Mengenalpasti **perbezaan** perspektif PPP, PPK dan PYD terhadap atribut sistem penilaian prestasi di universiti awam.

ATRIBUT:

1. KEADILAN SISTEM
2. KEJELASAN SISTEM
3. KAWALAN KRITERIA
4. PENYERTAAN PEKERJA DALAM SPP
5. PENGENDALIAN SISTEM
6. KREDIBILITI PENILAI

Lampiran B: Surat Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian Rintis

Jakheus Bin Limasan
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Malaysia Sarawak, 94300
Kota Samarahan, Sarawak

Kepada,
Dr. Wan Sofiah Bt Wan Meor
Pensyarah Fakulti Sains Kognitif Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak, 94300, Kota Samarahan

Melalui,
Profesor Dr. Rusli Bin Ahmad
Penyelia/Pensyarah Fakulti Sains Kognitif Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak, 94300, Kota Samarahan

Disahkan

Rusli

Prof. Dr. Rusli Ahmad 10 Oktober 2017

16.10.17

Dr,

Faculty of Cognitive Sciences & Human Development
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian Rintis

Dengan segalanya hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan kepada Dr bahawa saya ialah pelajar **Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Malaysia Sarawak** memohon dan memilih Dr sebagai individu yang terlibat untuk saya menjalankan kajian rintis.

3. Berikut merupakan butiran peribadi dan kajian yang dijalankan:

Nama	: Jakheus Bin Limasan
No. Matrik	: 16020086
Program	: Sarjana Sains (Penyelidikan)
Bidang Kajian	: Kepimpinan Dan Prestasi
Tajuk Kajian	: Menerokai aplikasi atribut utama sistem penilaian prestasi universiti awam di Sarawak.

4. Bersama-sama dengan surat ini saya sertakan surat **pengesahan pelajar** dan **senarai semak soalan temubual** untuk rujukan Dr. Kerjasama dan kesudian Dr untuk menjadi individu yang terlibat dalam kajian rintis ini saya dahului dengan ucapan ribuan terima kasih yang tidak terhingga.

Sekian,

Yang Benar,

Jakheus

(JAKHEUS BIN LIMASAN)

Email : jakheus89@gmail.com
No. Tel : +6 012-8156 437

Lampiran C: Surat Permohonan Membuat Kutipan Data

Profesor Dr. Rusli Bin Ahmad
Pensyarah Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)



Kepada,
Henry Tening Ak Sengeng
Pendaftar @ Pejabat Pendaftar
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)

Melalui,

Dr. Philip Nuli Anding

Timbalan Dekan Pascasiswazah Dan Penyelidikan

Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)

Dr Philip Nuli Anding
Timbalan Dekan (Penyelidikan & Siswazah)
Fakulti Sains Kognitif & Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

28/11/2017

Tuan,

Permohonan Kebenaran Untuk Membuat Kutipan Data Berkaitan Penyelidikan Ilmiah Untuk Pelajar Siswazah - Jakheus Bin Limasan (16020086)

Dengan segalanya hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Dimaklumkan bahawa penama berkaitan merupakan pelajar seliaan saya iaitu pelajar siswazahambilan september tahun 2016 bagi program Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) dalam bidang **Kepimpinan dan Prestasi** secara penyelidikan di Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia.

Berikut merupakan butiran penting kajian yang dijalankan:

Nama : Jakheus Bin Limasan
No. Matrik : 16020086
Program : Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)
Bidang Kajian : Kepimpinan Dan Prestasi
Tajuk Kajian : Menerokai Aplikasi Atribut Utama Sistem Penilaian Prestasi Universiti Awam Di Sarawak

Sehubungan itu, saya memohon kepada pihak Tuan untuk memberi kebenaran dan kelulusan kepada beliau untuk menjalankan temubual di Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) bagi melengkapkan kajian yang beliau sedang laksanakan. Segala keprihatinan pihak tuan saya dahului dengan ucapan terima kasih yang tidak terhingga.

Sekian dan terima kasih.

Yang Benar,

Prof. Dr. Rusli Ahmad

Faculty of Cognitive Sciences & Human Development
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

PROF. DR. RUSLI BIN AHMAD

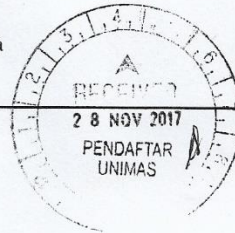
Penyelia Utama & Pensyarah
Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak

Email : arusli@unimas.my
No. Tel Pejabat : +06 082 - 581561

PEJABAT PENDAFTAR UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK	
Kepada	Dekan PPS
☒	Untuk Perhatian/Tindakan / di laksanakan.
☐	Untuk Makluman
☐	Untuk Dibalik
Catatan:	Mohon di bantah. K.O.
Tarikh:	29/11/17

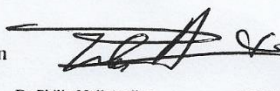
Lampiran D: Surat Permohonan Mendapatkan Kandungan Terperinci E-prestasi

Profesor Dr. Rusli Bin Ahmad
Pensyarah Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)



Kepada,
Henry Tening Ak Sengeng
Pendaftar @ Pejabat Pendaftar
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)

Melalui,
Dr. Philip Nuli Anding
Timbalan Dekan Pascasiswazah Dan Penyelidikan
Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)


Dr Philip Nuli Anding
Timbalan Dekan (Penyelidikan & Siswazah)
Fakulti Sains Kognitif & Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

25 November 2017

Tuan,

Permohonan Kebenaran Untuk Mendapatkan Kandungan Terperinci Maklumat Mengenai E-Prestasi Staf Akademik – Kajian Sarjana Jakheus Bin Limasan (16020086)

Dengan segalanya hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Dimaklumkan bahawa penama berkaitan merupakan pelajar seliaan saya iaitu pelajar siswazahambilan september tahun 2016 bagi program **Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)** dalam bidang **Kepimpinan dan Prestasi** secara penyelidikan di Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia.

Berikut merupakan butiran penting kajian yang dijalankan:

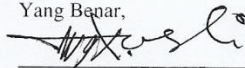
Nama	: Jakheus Bin Limasan
No. Matrik	: 16020086
Program	: Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)
Bidang Kajian	: Kepimpinan Dan Prestasi
Tajuk Kajian	: Menerokai Aplikasi Atribut Utama Sistem Penilaian Prestasi Universiti Awam Di Sarawak

Sehubungan itu, saya memohon kepada pihak Tuan untuk membantu beliau dari segi memberikan segala maklumat berkaitan **Sistem Penilaian Prestasi secara talian / E-Prestasi di Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)** dan maklumat-maklumat penting yang lain bagi tujuan kajian beliau. Segala keprihatinan pihak tuan saya dahului dengan ucapan terima kasih yang tidak terhingga.

Sekian dan terima kasih.

Prof. Dr. Rusli Ahmad

Yang Benar,



Faculty of Cognitive Sciences & Human Development
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

PROF. DR. RUSLI BIN AHMAD

Penyelia Utama & Pensyarah
Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak

Email : arusli@unimas.my
No. Tel Pejabat : +06 082 - 581561

PEJABAT PENDAFTAR UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK	
Kepada	TP BPSM
☒	Untuk Perhatian/Tindakan
☐	Untuk Makluman
☐	Untuk Difaikan
Catatan	Beliau FSKPM mohon maklumat sistem e-prestasi AC
Tarikh	Henry Tening Sengeng Pendaftar 28/11/17

Lampiran E: Surat Permohonan Kebenaran Membuat Kutipan Data

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

10 November 2017



www.unimas.my

Kepada Sesiapa Yang Berkenaan

Tuan / Puan,

Permohonan Kebenaran Untuk Membuat Kutipan Data Berkaitan Penyelidikan Ilmiah Untuk Pelajar Siswazah UNIMAS

Dengan segalanya hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Dimaklumkan bahawa penama di bawah merupakan pelajar seliaan saya iaitu pelajar siswazah UNIMAS Tahun 2016 bagi program **Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)** dalam bidang **Kepimpinan dan Prestasi** secara **penyelidikan** di **Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)**.

Berikut merupakan butiran penting kajian yang dijalankan:

Nama	: Jakheus Bin Limasan
No. Matrik	: 16020086
Program	: Sarjana Sains (Penyelidikan)
Bidang Kajian	: Kepimpinan Dan Prestasi
Tajuk Kajian	: Menerokai Aplikasi Atribut Utama Sistem Penilaian Prestasi Universiti Awam Di Sarawak

Sehubungan itu, saya memohon kerjasama dari pihak Tuan/Puan untuk memberi kebenaran dan bantuan kepada beliau bagi mendapatkan data dan maklumat berkaitan penyelidikan tersebut di organisasi Tuan/Puan. Maklumat ini akan digunakan untuk bidang kajian penyelidikan beliau sahaja.

Bersama-sama dengan ini disertakan surat **pengesahan pelajar UNIMAS, senarai semak soalan temubual** dan **surat persetujuan menjadi informan** untuk rujukan Tuan/Puan. Kerjasama dan kesudian Tuan/Puan untuk menjadi sebahagian individu yang terlibat dalam kajian ini saya dahului dengan ucapan ribuan terima kasih yang tidak terhingga.

Sekian, harap maklum dan terima kasih.

Yang Benar,

PROF. DR. RUSLI BIN AHMAD

Penyelia Utama & Pensyarah

Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

Email : **arusli@unimas.my**

No. Tel Pejabat : **+06 082 - 581561**



94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA | Tel + 60 82 581 578 | Fax + 60 82 581 579

Lampiran F: Surat Permohonan Kebenaran Membuat Kutipan Data (Memorandum)

MEMORANDUM

Kepada : Profesor. Madya Dr. Nelson Ilan Mersat
Dekan Fakulti Sains Sosial

Prof. Dr. Rusli Ahmad

Melalui : Profesor. Dr. Rusli Bin Ahmad
Pensyarah Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia

Faculty of Cognitive Sciences & Human Development
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

Daripada : Jakheus Bin Limasan
Pelajar Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Tarikh : 10 Januari 2018

Perkara : **Menjalankan Temubual Kajian Sarjana**

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Sukacita dimaklumkan bahawa Prof adalah di antara informan yang dipilih untuk dijalankan temubual bagi kajian di atas.

Sehubungan dengan itu, saya memohon jasa baik daripada pihak Prof untuk menetapkan **tarikh, masa dan tempat** yang sesuai dengan segera bagi temubual yang akan dijalankan. Bersama ini dilampirkan **surat kelulusan daripada Pendaftar UNIMAS, keterangan kajian dan surat persetujuan informan** untuk rujukan Prof.

Kerjasama dari pihak Prof amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.



JAKHEUS BIN LIMASAN

No. Tel : 012-8156 437
Email : jakheus89@gmail.com

Lampiran G: Borang Butiran Maklumat Peribadi Informan

jakheus@gmail.com
+06 012-8156 437



FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PEMBANGUNAN MANUSIA UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

A. Butiran Maklumat Pengkaji	
Nama	Jakheus Bin Limasan
No. Matrik	16020086
Program:	Sarjana Sains Secara Penyelidikan (M.Sc)
Penyelia	Profesor Dr. Rusli Bin Ahmad

B. Butiran Maklumat Peribadi Informan

Nama : _____ *

Umur : _____ *

Jantina : _____ *

Agama : _____ *

Bangsa : _____ *

Status Perkhawinan : _____ *

Bahagian/Jabatan : _____ *

Jawatan : _____ *

Gred Jawatan Semasa : _____ *

Tahap pendidikan : _____ *

Asal : _____ *

Tempoh Bekerja : _____ *

Semua maklumat/data adalah rahsia dan hanya untuk tujuan akademik sahaja

Terima Kasih Atas Kerjasama Anda.

Lampiran H: Borang Persetujuan Menjadi Informan

SURAT PERSETUJUAN INFORMAN

Dengan ini saya _____ No. Kad Pengenalan _____ bersetuju dan akan bekerjasama untuk memberikan segala data dan maklumat yang diperlukan untuk melengkapkan kajian ini.

PENERANGAN KAJIAN

Kajian ini adalah mengenai sistem penilaian prestasi khususnya di Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS). Kajian akan mengkaji enam (6) atiribut utama dalam sistem penilaian prestasi iaitu **keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria, penyertaan pekerja dalam sistem penilaian prestasi, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai.**

CARA PELAKSANAAN TEMUBUAL

- Senarai semak mengandungi **empat belas** soalan dan soalan berkaitan akan dikemukakan semasa temubual dijalankan.
- Temubual dijalankan diantara **40** minit hingga **1 jam 30** minit.
- Temubual adalah atas **kerelaan** informan sendiri tanpa paksaan daripada mana-mana pihak.
- Semua data adalah **sulit** dan **rahsiah** dan hanya akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja.
- Temubual **kedua kali** akan dijalankan jika terdapat data yang kurang lengkap
- Transkrip temubual yang telah dicatat / dirakam **diberi** kepada setiap informan semula untuk **dibaca** dan informan perlu mengesahkan transkrip tersebut.
- Temubual akan dirakam sama ada secara **suara** ataupun **video** (bergantung kepada keselesaan informan).

PENGAKUAN

Saya seperti penama diatas akan meluangkan masa sepenuhnya dan bekerjasama dengan sebaiknya dalam kajian ini secara sukarela dan atas kehendak diri saya sendiri.

Nama:

Jawatan:

Tandatangan & Cop:

Terima kasih atas kerjasama dan bantuan anda. Semua data adalah rahsia dan sulit dan hanya untuk tujuan akademik sahaja.

Lampiran I: Transkrip Kajian Rintis 1

Transkrip Kajian Rintis (1)	
Soalan	Transkrip
1. Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?	<i>Bagi saya... oleh kerana sistem di unimas adalah sangat objektif...so jadi tiada alasan untuk mengatakan penilaian prestasi itu tidak adil, kerana semuanya ada dalam sistem...mungkin... kecuali seperti penilaian sahsialah...ada beberapa elemen di dalam sistem yang tidak objektik dan penyelesaiannya mungkin para HR boleh melihat semula kaedah terbaik untuk menyelesaikan masalah ini...</i>
2. Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?	<i>Akan ada maklum balaslah secara keseluruhan... ia itu feedback kepada para pekerja...dan ianya dilakukan setiap kali penilaian prestasi dijalankan...</i>
3. Nyatakan atribut Sistem Penilaian Prestasi yang digunakan?	<i>Okey... ciri-ciri... adalah bagaimana mekanisme yang digunakan untuk menjalankan penilaian prestasi... sebagai contohnya... ia merujuk kepada semua perkara yang digunakan untuk menilai seseorang...</i>
4. Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?	<i>Bagi saya... kefahaman itu memang faham lah mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan... Cuma itu adalah tugas HR untuk menerangkan kepada staff apa sebenarnya tujuan dan maksud penilaian prestasi itu.</i>
5. Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda? (Pihak yang terlibat: PPP, PPK & PYD).	<i>Aah... pendekatan yang terbaik adalah dengan menggunakan kaedah penilaian 360 darjah... kerana hal ini PYD boleh memberi feedback ke atas prestasi sendiri sebelum dilihat oleh PPP dan PPK untuk tindakan selanjutnya... namun pendekatan yang lain juga harus diambil kira seperti temubual bukan dalam sistem sahaja tetapi perbincangan secara face to face...</i>
6. Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang baik?	<i>Bagi saya tidak menjadi masalah bagi sesiapa yang menjadi penilai... kerana pangkat itu bagi saya hanya lah rotation iaitu sementara... mungkin tahun ini kita menilai... mungkin tahun depan kita yang dinilai...so...bagi sesiapa yang menilai semestinya dia sudah melalui setiap lavel yang wajib sebelum dia menjadi penilai pertama...jadi tiada alasan bagi mereka tidak mengetahui cara menilai...</i>

7. Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?	<i>Ermm... ya... seperti yang saya jelaskan tadi maklum balas dan perbincangan itu diadakan kepada semua staff... malahan perbincangan itu kita akan Tanya staff tersebut...contohnya kita bagi markah sebanyak 80% kita akan berbincang dengan staff tersebut untuk persetujuan... mungkin juga akan berkurang atau bertambah selepas dilihat oleh PPK...</i>
8. Adakah anda dimaklumkan awal mengenai perbincangan bersama Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Ermm... ya... memang akan dimaklumkan awal... malahan benda itu sudah di set dalam sistem / takwim unimas...dalam 3 bulan awal kah makluman tersebut telah diberitahu kepada staff...</i>
9. Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?	<i>Ya... maklum balas memang akan diberi kepada pekerja...malahan perbincangan juga diadakan untuk melihat ketidakpuasan hati markah yang telah diperolehi...</i>
10. Nyatakan isu-isu utama / kritikal (Makro) yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Bagi saya... tu sajalah jumlah pelajar di dalam sesebuah kelas sama ada banyak atau sedikit pengukur/penilainnya sama... sebagai contohnya jika pelajar saya 100 dan untuk pensyarah yang satu lagi hanya 50... maka jumlah markahnya ada sama... jadi perlu dilihatlah... perlu dilihat semula untuk perkara ini dan perlu diubah suai di dalam sistem nanti...</i>
11. Nyatakan isu-isu umum / lain (Mikro) yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Mungkin ketidakpuasan hati dari sesetengah pihak... tapi ada kalanya mereka hanya bercerita di belakang... tidak melalui prosedeur yang betul bagaimana menyampaikan masalah mereka... jadi saya anggap itu masalah mereka sendiri... dan bukan senang kita nak penuhi setiap kehendak para pekerja... setiap perkara pasti ada masalah...</i>
12. Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Untuk yang ini... pengendali sistem harus melihat semula kekurangan dan mana yang perlu diubahsuai... agar masalah ini dapat di selesaikan lagi... iaitu dari segi jumlah pelajar itu haruslah ada perbezaan pengukurnya jika pelajar terlalu banyak...</i>
13. Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya ?	<i>Ooh yang ini...belum ada lagi strategi baru...</i>

14. Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan para pekerja di dalam organisasi ini?	<i>Hubungan yang jenis apa...professional atau sosialnya... kerana hubungan ini terdapat dua...dari segi profesionalnya mcm yang saya katakan tadi...pangkat itu adalah sementara saja...mungkin ada individu yang apabila sudah naik pangkat berubah...tapi harus ingat sebenarnya ia hanya sementara saja...dari segi sosialnya ya... kita mengamalkannya...cadangan untuk meningkatkan lagi hubungan dikalangan pensyarah adalah membuat kerja secara berpasukan sebagai contohnya buat conference, buat research dan sebagainya.</i>
Cadangan Oleh Informan Kajian Rintis - 1	
<i>Secara keseluruhannya soalan mudah difahami cuma ada beberapa soalan yang sama (redundancy). Mungkin selepas dilihat semula soalan tidaklah sampai 19, mungkin dalam 9-13 soalan saja.</i>	

Lampiran J: Transkrip Perbualan (Verbatim) Bagi Informan 1 (PPP)

Transkrip Informan 1 (PPP)	
Soalan	Transkrip
1. Apakah pandangan anda secara peribadi mengenai pelaksanaan atribut sistem penilaian prestasi di organisasi?	<i>Secara amnya memang uhhh... bagi staf akademiklah... mungkin bagi bukan staf akademik saya kurang menjawab soalan tersebut sebab saya lebih kepada bahagian penilaian akademiklah... ada staf pengurusan tapi saya lebih kepada staf akademik... dan untuk staf akademik kita nampak penilaian dia sangat komprehensif dimana... bahagian yang sedikit subjektif adalah dalam 20% saya rasa... selebihnya dalam 80% yang sangat street forward yang mana yang penilai tahu apa yang perlu dilakukan... jika A mereka dapat A... yang 20% ini melibatkan penilaian lebih kepada sahsiah... yang ini ada sedikit subjektif... dan kadangkala boleh melibatkan personal relationship kita bersama pegawai... saya tak nafikan yang dia memang boleh melibatkan personal... jadi apa yang penting dalam hal ini... ada beberapa soalan yang melibatkan sahsiah... kerana ia melibatkan integrity... dia boleh melibatkan kebolehan memmimpin... semua itu ada dalam bahagian sahsia tersebut... dalam skala 0-10... jadi persolannya jika diberi markah 7... memang skalanya disebut baik... tapi bermaksudnya dia tidak penuh dan kekurangan integritinya di situ... jadi time ini kita sedikit sukar untuk menilai benda-benda subjektif ini... unleast kita memang sangat bersama-sama bekerja dengan pekerja tersebut... akan sedikit peluang lah untuk kita menilai orang itu dalam aspek-aspek tersebut... kalo tak benda-benda yang sangat subjektif... tapi yang lain-lain sangat objektif dan sangat straight forward... kepada akademik itu sendiri... pensyarah misal kata mereka melibatkan pengajaran, melibatkan research, melibatkan komunikasi dan penyelian pelajar semua tu kan... ada geran... jadi itu merupakan tanggungjawab pensyarah... jadi universiti meletakkanlah apa kriteria yang perlu... secara amnya saya nampak lebih kepada adillah... kepada pensyarah-pensyarah... tapi kalo kita pecahkan kategori pensyarah maknanya kita sedang melihat kategori pensyarah yang berbeza... seperti kita ada kategori</i>

	<i>professor, profesor madya dan pensyarah... then pensyarah senior juga ada juga pensyarah muda... dan pensyarah muda ini ada yang baru datang dan untuk pensyarah yang baru datang ini juga ada diberi flexibilitylah dimana mereka tidak dinilai terlebih dahulu buat masa setahun... dan mereka akan dinilai pada tahun yang akan datang... sebab mereka diberi peluang untuk kecap... dengan semua KPI yang ditetapkan... Cuma mungkin bagi pensyarah baru mungkin sedikit susahlah untuk kecap untuk KPI itu... but saya rasa itulah cabaran... memang kita tidak boleh buat penilain yang boleh menyenangkan semua orang... dan saya rasa itu yang terbaiklah... jadi bagi saya bahagian sahsia yang 15% itu... jika orang itu layak dapat markah why not kita tidak beri dia markah penuh... bukan bermaksud dia perfect seperti Tuhan tetapi itu bermaksud dia berjaya melaksanakan tugas dia pada tahun itu... jika skala sudah dibuat seperti itu maka kita boleh bagi dia markah penuh jika dia layak...</i>
2. Bagaimanakah organisasi ini melaksanakan atribut sistem penilaian prestasi?	<i>Macam yang saya jelaskan tadi... seperti personality... tetapi yang lain-lain sangat adil dimana... apa sahaja yang diletakan di dalam sistem asalkan ada bukti... saya rasa tidak perlu perbincangan kerana ada bukti dan evidence yang cukup... tapi saya tidak tau fakulti lain lah jika ada berlaku perkara tersebut... kalo dia sudah layak dapat markah penuh then kita bagi... tiada perbincangan selanjutnya sebab dia sudah markah penuh...</i>
3. Nyatakan atribut Sistem Penilaian Prestasi yang digunakan?	<i>Saya rasa secara amnya sudah discover semuanya... memang sangat adil dan memang apabila saya menilai sekalipun tiada scenario dimana saya ada A,B dan C tetapi saya tidak dapat clean atau tidak tengok scenario tersebut... bagi penyelidikan di unimas kita perlukan scorpis dan penyelidikan yang tidak memerlukan scorpis tidak diambil kira tetapi masih mendapat markah Cuma ia tidak mencapai 85% ke atas... tetapi kita kena ambil kira KPI universiti... universiti juga mempunyai KPI nya tersendiri jadi universiti meletakkan itu sebagai satu syarat am dan of course 85% dan ke atas adalah cemerlang... tapi dari segi coverage... sangat comprehensive sebenarnya... atau pun dia boleh dikatakan dia sangat strictlah... kriteria dia very general sebenarnya so menjurus kepada ciri-ciri e-prestasi unimas</i>

	<i>yang adil harus ada perbincangan yang berterusan agar penilaian dapat dipantau dengan sewajarnya...</i>
4. Sejauhmanakah kefahaman anda mengenai sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda?	<i>Seperti yang kita tau sistem penilaian prestasi adalah kita mau tau setakat mana prestasi kita pada tahun itu amnya secara keseluruhan nanti...dan memang penilaian prestasi ini digunakan saya rasa untuk kenaikan pangkat...dan kadang-kadang disebabkan ia digunakan untuk kenaikan pangkat maka berlaku ketidakpuasan disitu...dan seperti yang saya beritahu penilaian prestasi ini banyak tujuannya dan salah satu nya ada dari segi pengurusan sumber manusianya...</i>
5. Bagaimanakah pendekatan sistem penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi anda? (Pihak yang terlibat: PPP, PPK & PYD).	<i>Saya nampak pendekatan fakulti kita disini dia lebih kepada dia cuba menyeluruh...macam yang saya cakap tadi core business kita adalah pengajaran dan pembelajaran...so dari segi pengajaran dan pembelajaran ini kita mempunyai 20% dan saya kira ia sangat banyak...jaid pendekatan yang kami cuba lakukan adalah mahu mencapai sebaik mungkin aspek ini kerana ini adalah core business kita...tapi sekarang ini kita buat scenario baru lagi dimana sekarang ini kita mau kejar dalam aspek penerbitan...dimana perkara ini bakal berubah...mungkin akan berubah pada tahun depan...penerbitan adalah satu tugas khas dimana setiap pensyarah wajib ada satu penerbitan dalam satu semester...dan jika tiada penerbitan markah e-prestasi akan secara automatik akan di bawa 85%...pendekatan e-prestasi ada secara pendekatan KPI yang telah ditetapkan oleh universiti...macamana kita nak achieve KPI universiti...itu pendekatan universiti yang harus kita ikut iaitu mencapai KPI yang telah ditetapkan oleh universti...bagi saya pula pendekatan saya sebagai PPP senang saja kalo PYD itu layak dapat markah maka saya bagi full markh tiada perbincangan atau perjumpaan saya adalah jenis yang easy going...kalo mereka tidak puas hati pintu saya sentiasa terbuka untuk berbincang jika ada masalah tertentu...</i>
6. Apakah penilaian yang dijalankan menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan	<i>Untuk yang ini saya merupakan PPP sebenarnya...dan seperti yang kita tahu 85% itu tiada apa yang perlu saya nilai kerana itu sudah objektif kalo mereka buat maka dapat markah...yang penting apa yang kita tulis ada buktinya...jadi isu tidak tahu menilai itu adalah ketidakpuas hati</i>

keupayaan yang baik?	<i>sebenarnya...mungkin juga di sahsia itu yang 15% itu...itu sebenarnya yang saya nampaklah...kecuali memang ada isu yang tertentu yang kita tidak nampak lah...macam yang saya sebut tadi penerbitan kalo pensyarah sudah terbit journal maka tiada masalah...dan mungkin kerana dia tidak berjaya menerbitkan journal maka dia andaikan PPP dia tidak pandai menilai...ahh itu juga masalah ketidakpuasan hati...padahal markah itu sudah indicated di dalam sistem...jadi saya boleh katakana dari segi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan saya secara peribadi ada benda ini dan saya boleh lakukan dengan baik Cuma itu lah mungkin kadang2 mereka cari sebab lain mengatakan PPP atau PPK mereka itu tidak pandai menilai...</i>
7. Adakah anda diberi peluang untuk memberi pendapat anda sebelum, semasa dan selepas penilaian dijalankan?	<i>Saya rasa secara amnya...peluang memberi pendapat itu ada...tetapi adakah peluang tersebut diambil...sebagai contohnya kita menetapkan sasaran...tetapi jarang orang akan bertanya mengenai apa yang telah ditetapkan bersama...pada hal ruang bertanya sangat terbuka untuk mereka memberi pendapat...jadi masing-masing rasa mereka ini tahu apa yang mereka nak buat...setahu saya tidak timbul perkara 85% itu...tidak pernah timbul scenario...very street forward ada maka markah dapat...tidak buat maka markah tiada...jadi adakah mereka menggunakan peluang yang ada untuk berbincang jika wujud isu atau masalah yang berkaitan dengan e-prestasi mereka...dalam erti kata yang lain ruang untuk memberikan pendapat itu ada Cuma adakah mereka menggunakan peluang yang ada itu...di hujung penilaian kita tiada bagi apa2 yang dapat membantu lah...tetapi di awal ada kita tetapkan sasaran dan di pertengahan iaitu semasa kita ada review dan lihat pencapaian staff...dan hal ini dijalankan bersama PPP, PPK dan PYD...even senarionya seperti ini jika mereka mempunyai isu ada tidak puas hati kita sentiasa ada ruang untuk mereka datang dan rujuk masalah itu kepada kami...</i>
8. Adakah anda dimaklumkan awal mengenai perbincangan bersama Sistem	<i>Memang ada...dan pemberitahuannya itu awal dan saya rasa pemberitahuan dari HRM juga ada jika saya tidak silap...dimana apabila menjelang hujung tahun akan berlaku penilaian dan mereka akan isi sistem itu...dan akan ada makluman awal bila pertemuan PPP dan PPK untuk PYD</i>

Penilaian Prestasi?	<i>tersebut... jadi mereka sepatutnya sudah merancang hal itu...malahan dalam tarikh itu juga akan diberi kelongaran tarikh mana yang anda tidak available... bagi mereka yang ada kes cuti sakit tiba2 atau cuti bersalin atau cuti apa sahaja kita juga boleh maklumkan melalui telefon atau media yang ada sekarang ini...</i>
9. Adakah maklum balas yang diberi untuk penambahbaikan selepas perbincangan penilaian prestasi dilaksanakan?	<i>Itu memang ada kita bincang...Cuma masalahnya kadang-kadang kita tidak kenal sepenuhnya dengan PYD kita jadi itu adalah sedikit susah untuk kita memberikan advice untuk tahun hadapan kerana kita memberi input kepada PYD seharusnya kita kenal mereka dengan lebih rapat...sebagai contohnya yang saya dinilai adalah di program tumbuhan dimana saya tidak kenal semua pun staff disitu...</i>
10. Nyatakan isu-isu utama / kritikal (Makro) yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Setakat ini saya tidak nampak isu yang kritikal dalam e-prestasi unimas sekarang ini kerana 85% itu sudah objektif pensyarah hanya buat maka dapat markah dan jika mereka tidak buat bagi saya mereka dapat markah dan semua itu ada dokumen atau evidence yang kami rekodkan disini tapi bagi saya bagi saya hanya satu part iaitu di bahagian sahsiah yang tidak objektif tapi ini hanya 15% dan ini saya letakkan di isu umum...</i>
11. Nyatakan isu-isu umum / lain (Mikro) yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Saya anggap ini kurang tetapi stil dia masih masalah Cuma kurang yang pertama adalah (Sahsiah) kerana yang lain itu bagi saya very objektif kerana sudah indicate sedia markah di dalam sistem mereka Cuma nak buat atau sebaliknya...sahsiah ini juga PPP yang beri markah...dari segi user friendly sistem saya rasa dia semakin user friendly kerana kebanyakan boleh access berbanding sistem dulu yang mana bermula dari manual dan sekarang kita sudah ada sistem...masalah kedua (sistem availability) mungkin dalam sistem kalo boleh dia link diantara satu yang lain jika kita klik satu semua kita dapat untuk tujuan pelaporan dan evidence yang lain...</i>
12. Nyatakan strategi untuk menangani isu yang wujud dalam Sistem Penilaian Prestasi?	<i>Mereka perlu penilai yang lebih dari satu atau involment daripada ketua-ketua program yang lain maksudnya bukan seorang sahaja iaitu PPP yang menilai sahsia PYD tersebut saya rasa ini boleh membantu untuk menilai bahagian bahagian 15% tersebut...kedua mereka perlu faham satu diantara dengan yang lain dimana PPP dan PYD harus ada</i>

	<i>engagement dan professional di dalam hal ini jika tidak maka berlaku lah ketidakpuasan hati di sini ...</i>
13. Nyatakan tempoh masa strategi digunakan dan keberhasilannya?	<i>Tidak ada lagi...</i>
14. Apakah pandangan anda secara peribadi secara keseluruhan mengenai hubungan para pekerja di dalam organisasi ini?	<i>Memang secara amnya hubungan di dalam sesebuah organisasi haruslah mengalakkan di antara satu dengan yang lain dan mempunyai hubungan yang positif...tetapi dari segi aplikasinya di dalam organisasi ini mungkin berbeza dari setiap individu dan peluang untuk setiap orang...contohnya dengan saya...saya tiada masalah bergaul dengan semua orang...walaupun saya ini PPK kepada beberapa pensyarah saya tiada masalah untuk bergaul atau hubungan dengan mereka adalah sangat baik dan positif...tetapi adakalanya perkara ini berlaku...sekiranya PPP mereka itu Profesor memang tidak dapat dinafikanlah tidak seperti pergaulan yang ada kat saya...ada jurang yang saya nampak...namun jurang tersebut tidaklah sampai membataskan hubungan dengan pekerja yang lain...mungkin batasnya dari segi umur sahaja tetapi dari segi bertanya mereka tiada batasnya...masih kita nampak open discussion di situ...dari segi sambutan hari jadi, annual dinner dan sukan fakulti bersama staff saya rasa dulu ada dibuat...tapi biasanya secara kecil-kecilan lah...</i>

Kesimpulan:

Bagi saya...saya boleh bagi e-prestasi di unimas sekarang ini sebanyak 90% lah...10% yang kurang ini adalah bahagian subjektif itu tadi iaitu bahagian sahiah...mungkin boleh fikirkan lagi cara lain untuk mengatasi masalah ini.