

## Amalan Memberikan Maklum balas Prestasi dan Keberkesanannya dalam Kalangan Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai Yang Berkhidmat di Sekolah Menengah

Majelan Sulong<sup>1\*</sup>, Rusli Ahmad<sup>1</sup> dan Nur Fatimah Abdullah Bandar<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak,  
94300 Kota Samarahan, Sarawak.

### ABSTRAK

Artikel ini bertujuan mencadangkan satu model kerangka teori kajian yang mengkaji hubungan di antara amalan memberikan maklum balas prestasi dan keberkesanannya dalam kalangan pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat di sekolah menengah (SM) di Malaysia. Kajian ini mengemukakan tujuh pemboleh ubah bebas, iaitu kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas, manakala keberkesanan maklum balas prestasi sebagai pemboleh ubah bersandar. Di samping itu, perbincangan tentang Feedback Environment Scale (FES) memainkan peranan dalam pembentukan kerangka konseptual kajian ini turut dibincangkan. Secara umumnya, kajian ini menjelaskan bahawa keberkesanan amalan maklum balas prestasi mampu dipertingkatkan sekiranya gabungan antara antededen yang dicadangkan berada dalam keadaan yang mantap. Artikel ini sesuai dijadikan rujukan dalam bidang pengurusan sumber manusia dan pengurusan pendidikan.

**Kata Kunci:** Keberkesanan Maklum Balas Prestasi, Maklum Balas Prestasi, Pembangunan Sumber Manusia, Penilaian Prestasi, Prestasi Kerja.

## Performance Feedback Practice and Its Effectiveness among Evaluators and Evaluated Officers Serving in Secondary Schools

### ABSTRACT

This article aims to propose a model of the theoretical framework of the study that examines the relationship between the performance feedback practice and its effectiveness among evaluators and evaluated officers serving in secondary schools in Malaysia. This study presents seven independent variables, namely source reliability, feedback quality, feedback delivery, favourable feedback, unfavourable feedback, source availability and promote feedback seeking, while the effectiveness of performance feedback as dependent variable. In addition, discussions on the Feedback Environment Scale (FES) play a role in the formation of the conceptual framework of this study is also discussed. In general, this study explains that the effectiveness of performance feedback practices can be improved if the combination of proposed antecedents is in a stable state. This article is suitable as a reference in the field of human resource management and educational management.

**Keywords:** Performance Feedback Effectiveness, Performance Feedback, Human Resource Development, Performance Appraisal, Job Performance.

---

\*Koresponden: majelan@iab.edu.my

## 1. PENGENALAN

Persaingan global pada masa kini memerlukan pekerja yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi memastikan kemampuan organisasi kekal berdaya saing (Robert & John, 2017). Sehubungan dengan itu, untuk memastikan persaingan global dapat direalisasikan, maka amalan memberikan maklum balas prestasi mempunyai fungsi yang penting serta kritikal dalam pengurusan sumber manusia (Smither & London, 2009; Selvarajan & Cloninger, 2008). Amalan memberikan maklum balas prestasi juga dilihat sebagai satu keperluan mustahak untuk memastikan keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi (Nurse, 2005). Ia merupakan pendekatan penting yang boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk mengukur prestasi pekerja dengan menggunakan piawai yang telah ditetapkan serta mencadangkan strategi-strategi penambahbaikan untuk mencapai matlamat strategik sesebuah organisasi (Snell, Morris & Bohlander, 2016; Dessler, 2003). Menurut Michele, Kulik dan Lim (2016), terdapat PP yang enggan memberikan maklum balas yang benar dan tepat kerana mahu mengelakkan daripada berlakunya konflik dengan pegawai yang dinilai (PYD). Menurut Kluger dan DeNisi (1996), terdapat PP yang bertindak dengan menggunakan kaedah selamat, iaitu hanya memberikan maklum balas prestasi berbentuk positif bagi mengelakkan berlakunya sebarang masalah dengan PYD. Roberts (1998) menegaskan bahawa amalan memberikan maklum balas secara tidak tepat tidak seharusnya dibiarkan kerana tindakan tersebut mengakibatkan matlamat sebenar penilaian prestasi tidak mencapai objektif yang ditetapkan.

Dalam memastikan setiap anggotanya sentiasa kompeten dan cekap melaksanakan setiap tugas, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memperkenalkan sistem penilaian prestasi yang baharu, iaitu Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) mulai tahun 2015 bagi menggantikan kaedah Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) (KPM, 2015). KPM telah menetapkan bahawa antara tugas penting dalam pelaksanaan PBPPP ialah PP hendaklah memberikan maklum balas terhadap prestasi PYD sekurang-kurangnya dua kali setahun dan dari semasa ke semasa (KPM, 2016). Namun begitu, walaupun telah memasuki tahun kelima pelaksanaannya, berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan didapati bahawa kajian yang menjurus tentang amalan maklum balas prestasi yang melibatkan PP yang berkhidmat di sekolah rendah (SR) mahupun sekolah menengah (SM) di Malaysia didapati masih berkurangan.

Perihal berkaitan penilaian prestasi yang melibatkan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang berkhidmat di SR dan SM adalah satu agenda yang sangat penting untuk dilihat secara mendalam. Amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan komponen penting yang boleh dijadikan sebagai bahan bukti atau justifikasi seseorang PPP boleh dikenakan tindakan tatatertib sekiranya prestasi kerja mereka kurang memberangsangkan. Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 menetapkan bahawa PP adalah bertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan penilaian prestasi dilaksanakan secara teratur, objektif, adil dan telus. Sekiranya PP tidak melaksanakan proses penilaian dengan mematuhi prosedur operasi standard, maka ini berkemungkinan menyebabkan mereka dikenakan tindakan di bawah Peraturan Umum (A) 246: Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) Pindaan 2002 kerana kurang cekap atau kurang berusaha, tidak jujur atau tidak amanah, tidak bertanggungjawab serta cuai dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka artikel ini mencadangkan satu model kerangka konseptual kajian untuk mengkaji tentang amalan maklum balas prestasi dan keberkesanannya dalam kalangan PP dan PYD yang berkhidmat di SM di Malaysia. Tujuh pemboleh ubah bebas dikemukakan, iaitu kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas, manakala keberkesanan maklum balas prestasi sebagai pemboleh ubah bersandar. Selain itu, perbincangan juga menyentuh tentang *Feedback Environment Scale* (FES) yang memainkan peranan dalam pembentukan kerangka konseptual

kajian. Metod yang digunakan adalah kajian ke atas sumber-sumber literatur yang berkaitan dengan maklum balas prestasi juga digunakan sebagai asas kepada terbinanya hipotesis dan kerangka model kajian.

## 2. SOROTAN LITERATUR DAN PEMBINAAN HIPOTESIS

Menurut Steelman, Levy & Snell (2004), tujuh dimensi amalan maklum balas, iaitu kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas merupakan ukuran penting kepada keberkesanan maklum balas yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Penelitian yang mendalam terhadap tujuh dimensi tersebut membolehkan PP memahami dan mendiagnosis proses maklum balas dalam organisasi dengan baik di samping melatih diri mereka untuk memberikan maklum balas prestasi secara lebih bermakna (Steelman *et al.*, 2004). Penekanan terhadap semua dimensi tersebut juga menjadi penentu kepada pembentukan sikap dan tingkah laku pekerja (Steelman *et al.*, 2004).

Levy dan Williams (2004) mendapati dimensi amalan maklum balas prestasi dapat digunakan sebagai panduan untuk memperbaiki dan meningkatkan pencapaian organisasi. Penekanan terhadap dimensi amalan maklum balas prestasi juga membolehkan pekerja mengetahui tentang pembangunan yang dikehendaki dan penghasilan yang diharapkan (Norris-Watts & Levy; 2004; Rosen, Levy & Hall, 2006). Menurut Mulder (2013), penekanan terhadap kepentingan dimensi amalan maklum balas prestasi mampu mewujudkan kepercayaan, meningkatkan motivasi individu, memupuk kreativiti dan mewujudkan kesinambungan kejayaan organisasi. Menurut Sharma dan Marandure (2011), pemahaman mendalam tentang setiap dimensi amalan maklum balas prestasi membantu menyelaraskan prestasi dengan objektif dan misi organisasi, memperkaya proses pembelajaran dalam organisasi, meluaskan pemahaman dan penyelarasan matlamat dalam kalangan pekerja. Menurut Baker (2010) serta Whitaker dan Levy (2012), majikan yang melaksanakan pemantauan dan penilaian prestasi pekerja berpandukan kepada dimensi amalan maklum balas prestasi membolehkan kesan maklum balas yang diberikan meninggalkan impak yang lebih positif terhadap organisasi. Justeru dengan mengambil kira dapatan perbincangan tersebut, maka terdapat hubungan positif di antara dimensi amalan maklum balas prestasi dengan keberkesanan maklum balas lantas menjadi asas kepada pembinaan hipotesis berikut;

H1: Terdapat hubungan positif di antara dimensi-dimensi amalan maklum balas prestasi dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Menurut Giffin (1967), kebolehpercayaan sumber merujuk kepada PP yang dilantik, iaitu mereka perlu mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja, berpengetahuan tentang prestasi kerja sebenar dan berkeupayaan menilai prestasi pekerja dengan tepat. Maklum balas yang datangnya daripada seorang PP yang dipercayai membolehkan proses penilaian prestasi memberikan impak yang lebih berkesan (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Seseorang PP yang berkepakaran, boleh dipercayai dan cekap dalam memberikan maklum balas prestasi merupakan agen penting untuk mengekalkan tahap keyakinan pekerja (Levy, Albright, Cawley & Williams, 1995). Berdasarkan tinjauan literatur di atas, didapati bahawa terdapat hubungan positif di antara kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan maklum balas prestasi sekaligus membina hipotesis berikut;

H1(a): Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Menurut Greller (1980) serta Hanser dan Muchinsky (1978), kualiti maklum balas merujuk kepada ketekalan dan kegunaan sesuatu maklum balas. Di samping itu, kualiti maklum balas

memerlukan ia disampaikan secara konsisten, bersifat mengkhhusus dan dapat dilihat sebagai sesuatu yang berguna (London, 1997). Menurut Ilgen *et al.*, (1979), kualiti maklum balas amat diperlukan kerana penerima maklum balas pastinya akan menilai setiap maklum balas prestasi yang diberikan dan kemudiannya bertindak sama ada menerima atau menolak maklum balas yang disampaikan. Perbincangan ini menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif di antara kualiti maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi seterusnya membentuk kepada pembinaan hipotesis berikut;

H1(b): Terdapat hubungan positif di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Seterusnya, penyampaian maklum balas sangat memberikan kesan kepada reaksi dan tindak balas pekerja terhadap maklum balas prestasi yang disampaikan oleh PP (Fedor, Eder, & Buckley, 1989). Individu akan bersikap lebih menerima dan bertindak balas positif terhadap maklum balas yang diberikan sekiranya PP dapat menyampaikan maklum balas dengan baik. Menurut Taylor, Fisher dan Ilgen (1984), penyampaian maklum balas yang dilakukan secara berhemah mampu meningkatkan tahap penerimaan yang lebih positif di samping mewujudkan suasana sesi maklum balas yang lebih efektif. Oleh hal yang demikian, jelaslah bahawa terdapat hubungan positif di antara penyampaian maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi yang menyokong kepada pembentukan hipotesis berikut;

H1(c): Terdapat hubungan positif di antara dimensi penyampaian maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Menurut Becker dan Klimoski (1989), jumlah maklum balas membina (positif) yang diterima oleh pekerja adalah penting bagi meningkatkan prestasi, manakala jumlah maklum balas tidak membina (negatif) yang terlalu banyak pula boleh mengakibatkan menurunnya prestasi pekerja. Pearce dan Porter (1986) turut mendapati pekerja yang menerima maklum balas membina kurang untuk menunjukkan tingkah laku negatif serta persepsi kurang baik terhadap organisasi. Selain itu, PP yang berkeupayaan memberikan maklum balas prestasi yang berbentuk membina mampu memastikan motivasi dan prestasi pekerja ditingkatkan dari masa ke masa (Becker & Klimoski, 1989). Secara ringkasnya, perbincangan ini menunjukkan terdapat hubungan positif di antara maklum balas membina dengan keberkesanan maklum balas prestasi seterusnya membentuk kepada pembinaan hipotesis berikut;

H1(d): Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas membina dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Menurut Morrison dan Bies (1991), maklum balas tidak membina (negatif) yang diberikan kepada pekerja dapat memberikan impak yang positif sekiranya disampaikan oleh seorang PP yang boleh dipercayai. Di samping itu menurut Ashford dan Cummings (1985), maklum balas tidak membina yang disampaikan secara berhemah lebih mudah diterima dan dihargai oleh golongan pekerja. Pekerja bersikap lebih menghargai sekiranya PP berkeupayaan menyampaikan maklum balas prestasi berbentuk negatif dengan tujuan untuk memperbaiki prestasi mereka dengan ikhlas dan jujur. Selain itu, menurut Becker dan Klimoski (1989), maklum balas tidak membina turut memberikan kesan yang tinggi kepada prestasi pekerja. Hal ini demikian kerana walaupun maklum balas tidak membina kurang digemari, kehadirannya tetap diperlukan bagi memperbetulkan setiap kesilapan atau prestasi yang kurang memberangsangkan. Oleh itu, jelas bahawa terdapat hubungan positif di antara maklum balas tidak membina dengan keberkesanan maklum balas prestasi untuk membina hipotesis berikut:

H1(e): Terdapat hubungan positif di antara dimensi maklum balas tidak membina dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Penilaian prestasi secara formal yang kebanyakannya dilaksanakan dua kali setahun secara hakikatnya kurang mencukupi sekiranya PP benar-benar ingin meningkatkan potensi dan prestasi pekerja (Meyer, 1991). Justeru itu, PP perlu lebih bersedia memberikan maklum balas prestasi kepada pekerja dari masa ke masa dalam suasana yang lebih santai tetapi bermakna. Menurut Ashford dan Cummings (1983), PP sepatutnya sentiasa bersedia untuk berinteraksi dengan pekerja tentang prestasi mereka dengan lebih kerap di tempat kerja secara tidak formal supaya matlamat penilaian prestasi formal tercapai. Steelman *et al.*, (2004) menegaskan ketersediaan PP yang sentiasa bersedia memberikan maklum balas prestasi membolehkan pekerja berasa lebih dihargai di samping dapat meningkatkan komitmen mereka. Tinjauan literatur ini menjelaskan bahawa terdapat hubungan positif di antara ketersediaan sumber dengan keberkesanan maklum balas prestasi seterusnya membina hipotesis berikut;

H1(f): Terdapat hubungan positif di antara dimensi ketersediaan sumber dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

Menurut Levy, Albright, Cawley dan Williams (1995), usaha menggalakkan pencarian maklum balas dalam kalangan pekerja adalah penting bagi memastikan keberkesanan maklum balas prestasi. Majikan yang sentiasa menggalakkan pekerja mendapatkan maklum balas prestasi membolehkan pekerja berasa selesa memperoleh maklum balas prestasi kerja secara berterusan (Levy *et al.*, 1995). Menurut Ashford dan Cummings (1983), pekerja sentiasa mempunyai keinginan untuk memperoleh maklum balas yang tepat dan bermaklumat daripada PP mereka. Selain itu, menurut Miller dan Jablin (1991), pengurus organisasi seharusnya berusaha untuk membentuk persekitaran yang memupuk kepada penggalakkan pencarian maklum balas bagi memastikan keberkesanan perancangan dan pengurusan sumber manusia dalam organisasi. Perbincangan ini membuktikan bahawa terdapat hubungan positif di antara di antara penggalakan pencarian maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi.

H1(g): Terdapat hubungan positif di antara dimensi menggalakkan pencarian maklum balas dengan keberkesanan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD.

### 3. KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual kajian ini diadaptasikan daripada kajian oleh Steelman *et al.*, (2004) berkaitan *Feedback Environment Scale (FES)*. Kekuatan yang terdapat pada instrumen ini adalah ia menyediakan pengukuran tentang persepsi pekerja tentang sokongan mereka secara keseluruhan terhadap maklum balas di tempat kerja. Di samping itu, instrumen ini dapat digunakan untuk mengukur ciri-ciri di tempat kerja yang menggalakkan pekerja mendapatkan maklum balas secara aktif (Rosen *et al.*, 2006; Steelman & Rutkowski, 2004). Berdasarkan FES, penilaian secara global ke atas persekitaran maklum balas dilaksanakan dengan memberikan fokus kepada tujuh dimensi berikut; (i) kebolehpercayaan sumber, (ii) kualiti maklum balas, (iii) penyampaian maklum balas, (iv) maklum balas membina, (v) maklum balas tidak membina, (vi) ketersediaan sumber dan (vii) menggalakkan pencarian maklum balas berdasarkan perspektif penyelia dan pekerja (Steelman *et al.*, 2004). Ketujuh-tujuh dimensi tersebut memberikan maklumat yang berguna untuk memahami dengan lebih lanjut tentang amalan maklum balas prestasi.

Dimensi pertama dalam FES ialah dimensi kebolehpercayaan sumber. Kebolehpercayaan sumber merujuk kepada kebolehpercayaan dan kepakaran yang perlu dimiliki oleh PP yang dilihat oleh pekerja (Bozer, Sarros & Santorra, 2013). Kredibiliti seseorang PP berkait rapat dengan keberkesanan bimbingan yang diberikan (Boyce, Jackson & Neal, 2010; Fedor *et al.*, 1989). Hal ini adalah amat penting kerana pekerja akan bertindak balas secara positif terhadap maklum balas yang diberikan apabila seseorang PP yang berkredibiliti dan cekap (Steelman *et al.*, 2004). Justeru, untuk memastikan amalan maklum balas prestasi berada pada tahap terbaik,

PP perlu mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja pekerja, pengetahuan tentang prestasi kerja sebenar pekerja dan keupayaan untuk menilai dengan tepat prestasi kerja (Giffin, 1967). Amalan memberikan maklum balas prestasi adalah amat bergantung kepada kredibiliti PP semasa memberikan maklum balas prestasi. PP yang tidak atau kurang berkredibiliti boleh menyebabkan merosotnya kebolehpercayaan pekerja terhadap maklum balas prestasi yang diberikan serta proses penilaian prestasi secara keseluruhannya.

Dimensi kualiti maklum balas berkait rapat dengan maklum balas yang bersifat tepat, khusus, membantu dan membina (Steelman *et al.*, 2004). Selain itu, maklum balas yang berkualiti perlu mempunyai ketekalan dan kebergunaan bagi memastikan usaha untuk memberikan maklum balas yang berkualiti dikekalkan (Herold, Liden, & Leatherwood, 1987; Hanser & Muchinsky, 1978). Dalam memastikan wujudnya amalan maklum balas yang berkesan, maklum balas prestasi yang berkualiti yang diberikan perlu sentiasa konsisten, spesifik dan boleh diterima oleh pekerja (London, 1997; Greller, 1980). Situasi ini adalah mustahak kerana nilai kualiti sesuatu maklum balas adalah bergantung kepada sudut pandangan pekerja (Ilgen *et al.*, 1979). Amalan maklum balas prestasi akan menjadi lebih bermakna apabila maklum balas yang diberikan meningkatkan dan mengiktiraf prestasi yang baik.

Dimensi penyampaian maklum balas melibatkan perlunya PP menyampaikan maklum balas prestasi secara berkesan. Aspek paling asas ialah PP perlu berkemahiran dari segi penyampaian maklum balas kepada pekerja. PP hendaklah berusaha menambah baik aspek penyampaian maklum balas prestasi mereka sama ada melibatkan maklum balas berbentuk positif ataupun negatif (Steelman *et al.*, 2004). Dimensi penyampaian maklum balas merupakan aspek yang penting dan perlu dimiliki oleh setiap PP. Maklum balas prestasi yang disampaikan oleh PP sememangnya berkait rapat dengan kemahiran komunikasi bagi memastikan maklum balas prestasi yang disampaikan mencapai objektif. Justeru, PP perlu mengetahui mesej, niat sebenar, sikap dan proses penyampaian yang sesuai secara konsisten (Steelman *et al.*, 2004).

Dimensi maklum balas membina melibatkan kekerapan maklum balas positif seperti pujian daripada PP atau rakan sekerja (Steelman *et al.*, 2004). Selain itu, maklum balas membina juga melibatkan perakuan ataupun pengiktirafan untuk sesuatu hasil kerja yang dilaksanakan dengan baik. Maklum balas membina sangat diperlukan kerana ia membolehkan pekerja mengetahui pencapaian sesuatu matlamat dan kualiti tingkah laku mereka dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Larson, 1984). Pekerja yang memperoleh maklum balas membina daripada PP dijangka lebih bermotivasi untuk mencapai matlamat dalam kerjaya (Lowry, 1994) dan mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi (Bandura, 1986) di samping memperkukuhkan lagi tingkah laku baik (Kluger & Denisi, 1996; Ilgen *et al.*, 1979).

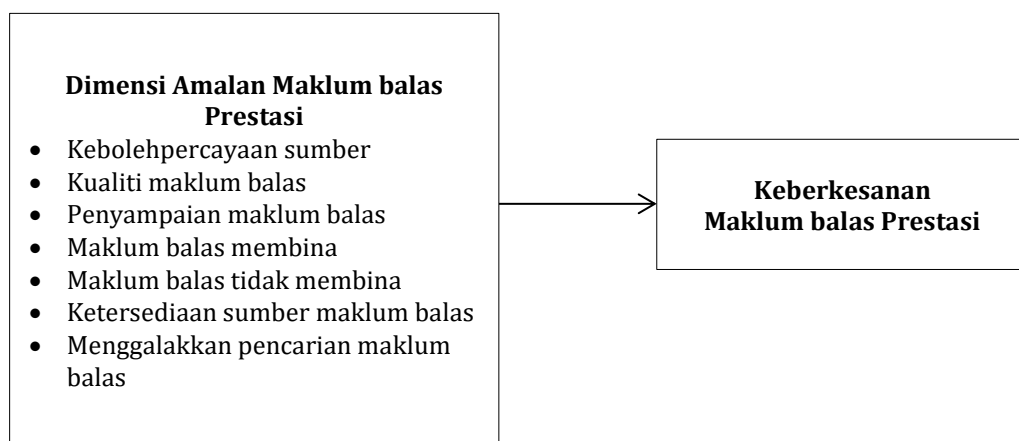
Dimensi maklum balas tidak membina merujuk kepada kekerapan maklum balas negatif yang diterima oleh pekerja, iaitu maklum balas yang berbentuk kritikan ataupun ekspresi rasa tidak puas hati tentang prestasi kerja (Steelman *et al.*, 2004; Greller & Parsons, 1992). Tindak balas pekerja terhadap maklum balas prestasi tidak membina boleh menyebabkan matlamat kerjaya mengalami kerencatan (Jones & Whitmore, 1995). Di samping itu, maklum balas prestasi tidak membina juga menyebabkan pekerja perlu menyesuaikan sikap dan tingkah laku yang akhirnya membataskan kebolehan potensi sumber manusia yang ada pada diri mereka (Lam, Yik & Schaubroeck, 2002). Maklum balas prestasi tidak membina dijangka memberi kesan terutamanya kepada pekerja yang sudah mengalami tekanan (Hobfoll & Shirom, 1993). Pekerja yang sering berhadapan dengan maklum balas tidak membina dijangka menjadi ancaman kepada organisasi dan akhirnya menyebabkan mereka menyedari bahawa kerjaya mereka tidak akan berjaya seperti yang diharapkan. Namun begitu, maklum balas tidak membina turut memainkan peranan penting dalam memudahkan penambahbaikan prestasi (Glassman, 2010; Heneman & Werner, 2005; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Maklum balas tidak membina membolehkan pekerja mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan untuk memenuhi matlamat atau standard yang telah ditetapkan (Locke & Latham, 1990; Kluger & DeNisi, 1996).

Oleh yang demikian, kaedah maklum balas tidak membina dikomunikasikan sangat mempengaruhi tafsiran dan tindak balas pekerja terhadap maklum balas prestasi yang diberikan (Harms & Roebuck, 2010).

Dimensi ketersediaan sumber merujuk kepada kesediaan PP yang perlu bersedia untuk memberikan maklum balas prestasi kepada pekerja pada bila-bila masa (Steelman *et al.*, 2004). Hal ini demikian kerana PP merupakan sumber utama bagi membantu menyelesaikan ketidakpastian pekerja ketika melaksanakan tugas atau kerja (DeRue & Wellman, 2009). Ketersediaan seseorang PP perlu sentiasa dapat dirasai, diperolehi dan didekati bagi membolehkan kompetensi dan prestasi pekerja dapat ditingkatkan dari masa ke masa (Kluger & DeNisi, 1996). Steelman *et al.*, (2004) menegaskan ketersediaan PP yang sentiasa bersedia memberikan maklum balas prestasi membolehkan pekerja berasa dihargai, dipercayai dan dihormati.

Dimensi menggalakkan pencarian maklum balas melibatkan tindakan PP yang sentiasa menggalakkan pekerja untuk mempunyai tingkah laku pemerolehi maklum balas di tempat kerja (Steelman *et al.*, 2004). Setiap organisasi sepatutnya mewujudkan saluran yang membolehkan pekerja agar sentiasa mendapatkan maklum balas prestasi PP yang dilantik (Chen, Lam & Zhong, 2007). Hal ini demikian kerana pekerja dianggap sebagai pencari maklumat maklum balas yang aktif dan mereka dikatakan sering berkeinginan mendapatkan maklum balas (Ashford & Cummings, 1983). Namun begitu, disebabkan oleh rasa ego, malu serta beberapa sebab lain, mereka didapati enggan mendapatkan maklum balas berkaitan prestasi (Levy *et al.*, 1995). Keterbukaan majikan dalam mewujudkan persekitaran yang sentiasa menggalakkan pencarian maklum balas prestasi adalah amat diperlukan (Ashford & Cummings, 1983).

Berdasarkan kepada pembinaan hipotesis dan asas landasan teori yang telah dikemukakan, model kajian telah diilustrasikan dalam Rajah 1. Pemboleh ubah tidak bersandar ialah kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas. Sementara itu, kajian ini menjadikan keberkesanan maklum balas prestasi sebagai pemboleh ubah bersandar.



**Rajah 1.** Model Kajian.

**Sumber:** Diadaptasi daripada Steelman *et al.*, (2004)

#### 4. PENUTUP

Artikel ini merupakan kertas konsep yang bertujuan mengemukakan satu model yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh hubungan dimensi amalan maklum balas prestasi dan keberkesanannya dalam kalangan PP dan PYD yang berkhidmat di SM di Malaysia. Secara umumnya, kajian ini membuktikan bahawa dimensi kebolehpercayaan sumber, kualiti maklum balas, penyampaian maklum balas, maklum balas membina, maklum balas tidak membina, ketersediaan sumber dan menggalakkan pencarian maklum balas adalah penting dalam mempengaruhi keberkesanan amalan maklum balas prestasi. Di samping itu, prestasi kerja pekerja boleh ditingkatkan sekiranya gabungan kesemua anteseden yang dicadangkan berada pada tahap yang terbaik. Sehubungan dengan itu, diharapkan kertas konsep ini dapat dijadikan rujukan dan memberi penambahan kepada literatur dalam bidang pengurusan sumber manusia dan pengurusan organisasi pendidikan.

#### RUJUKAN

- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*. 58, 67-79.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*. 12, 447-485.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology*. 42(2), 343-358.
- Boyce, L. A., Jackson, J. R., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: examining impact of matching criteria in a leadership coaching program, *Journal of Management Development*. 29(10), 914-931.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability, *Journal of Management Development*. 32 (3), 277-294.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*. 92(1), 202.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*. 94(4), 859-875.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management*. 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Fedor, D. B., Eder, R. W., & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 44 (3), 396-414.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*. 68, 104-120.
- Glassman, M. (2010). Evaluating pay-for-performance systems: critical issues for implementation, *Compensation Benefits Review*, 42 (4), 231-238.
- Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*. 65, 24-27.
- Greller, M. M., & Parsons, C. K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation. *Human Relations*. 45, 601-620.



- Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*. 2(1), 47-60.
- Harms, P. L. & Roebuck, D. B. (2010), Teaching the art and craft of giving and receiving feedback, *Business Communication Quarterly*. 73(4), 413-431.
- Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005), *Merit Pay: linking pay to performance in a changing world*, 2nd ed., Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Herold, D. M., Liden, R. C., & Leatherwood, M. L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*. 4, 826-835.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace, in Golembiewski, R. T. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, New York, NY: Marcel Dekker.
- Ilgen, D. R., Fisher C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 64, 349-371.
- Jones, R. G., & Whitmore, M.D. (1995). Evaluating developmental assessment centers as interventions. *Personnel Psychology*. 48(2), 377-88.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Manual Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan*, Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). yang dipetik daripada <https://eprestasi.moe.gov.my/Borang/TOT2016/SURAT/1SURAT%20PELAKSANAAN%20PBPPP%20MENGANTIKAN%20LNPT%20BERKUATKUASA%20PADA%20TAHUN%202016.pdf>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 119(2). 254-284.
- Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*. 87(1), 192-201.
- Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*. 33, 42-76.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 62(1), 23-37.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 62(1), 23-37.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004), The social context of performance appraisal: A review and framework for the future, *Journal of Management*. 30(6), 881-905.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall; Englewood Cliffs, NJ.
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lowry, P. E. (1994). Selection methods: comparison of assessment centers with personnel records evaluations, *Public Personnel Management*. 23(3), 383-395.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*. 5(1), 68-76.
- Michelle, B., Kulik, C. T., & Lim, V. (2016). Managerial tactics for communicating negative performance feedback. *Personnel Review*. 45(5), 969-98.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*. 92-120.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*. 16. 522-541.
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*. 37(1), 49-71.

- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 65(3), 351-365.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(7), 1176-1194.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*. 71, 211-218.
- Robert, N. Lusier., & John, R. Hendon. (2017). *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Sage Publication.
- Roberts, G. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*. 27(3), 301-320.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 91(1), 211-220.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005), Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance, *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Selvarajan, R., & Cloninger, P. A. (2008). The importance of accurate performance appraisals for creating ethical organizations, *Journal of Applied Business Research*, 3rd quarter. 24(3), 39-44.
- Sharma, D., & Marandure, D. (2011). Creating value through the strategic use of feedback. Social Sciences Research Network. Dimuat turun daripada <http://www.ssrn.com> doi:10.2139/ssrn.1839992.
- Smither, J. W., & London, M. (2009), *Best practices in performance management*, in Performance management: Putting research into action, eds. J. W. Smither and M. London, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing human resources*. 17<sup>th</sup> edition. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement, and Validation. *Education and Psychological Measurement*. 64, 165-184.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004), Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*. 19(1), 6-18.
- Taylor, M. S., Fisher, C., & Ilgen, D. (1984). Individuals reactions to performance feedback in organizations: Control theory perspective. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance, *Human Performance*. 25, 159-178.