

PENILAIAN PRESTASI MAKLUM BALAS 360 DARJAH: PERSEPSI PEGAWAI MUDA SEKTOR AWAM MALAYSIA

¹Hasbul Hadi Hamzah & ²Mohd Mursyid Arshad*

^{1,2}Jabatan Pemajuan Profesional & Pendidikan Lanjutan, Universiti Putra
Malaysia,

43400 Serdang, Selangor, Malaysia

*Corresponding author: m_mursyid@upm.edu.my

Published online: 28 Jun 2022

To cite this article: Hadi Hamzah, H., Mursyid Arshad, M., Pemajuan Profesional, J., & Lanjutan, P. (2022). Penilaian prestasi maklum balas 360 darjah: Persepsi pegawai muda sektor awam Malaysia. *Asia Pacific Journal of Youth Studies (APJYS)*, 1(1), 50-75. <https://doi.org/10.56390/apjys2022.1.1.4>

To link to this article: <https://doi.org/10.56390/apjys2022.1.1.4>

ABSTRACT

Most organizations use performance appraisal activities in employee administration and development to determine rewards, promotions or even training to improve the competencies and skills of employee. Therefore, an effective performance appraisal system can help in the development of the organization, especially in terms of competency development as well as junior officer (youth) potential. However, there is little information on the adaptation of Total Quality Management (TQM) such as the 360 Degree Feedback Method (360 Degree FB) in the performance appraisal of Public Service in Malaysia. The purpose of this paper is to explore the perception of the implementation of 360 Degree FB in performance appraisal activities if implemented in the Public Service. This study uses a qualitative approach; data collection is done through a semi-structured interview method. The findings from this study can be divided into five themes such as the concept of the 360 Degree FB and its four dimensions that are by supervisors, self-evaluate, horizontal (flat) by colleagues and vertical (bottom-top) by subordinates. The empirical exploration of this study can benefit the development of junior officer in the Public Service in the aspects of performance management and career development. Further studies especially on the integration of this method with the existing evaluation process can be made to better understand the practicality of its implementation.

Keywords: *Performance appraisal, 360 degree feedback, career development, junior public sector officer, youth competence.*

ABSTRAK

Kebanyakan organisasi menggunakan aktiviti penilaian prestasi dalam pentadbiran dan pembangunan kakitangan bertujuan menentukan pemberian ganjaran, kenaikan pangkat mahupun latihan untuk meningkatkan kecekapan dan kemahiran kakitangan. Oleh itu, sistem penilaian prestasi yang berkesan dapat membantu dalam pembangunan organisasi, terutamanya dalam aspek pembangunan kompetensi serta potensi pegawai muda (belia). Walau bagaimanapun, terdapat sedikit maklumat mengenai adaptasi prinsip pendekatan kualiti menyeluruh (TQM) seperti kaedah Maklum Balas 360 Darjah (MB 360 Darjah) dalam penilaian prestasi Perkhidmatan Awam di Malaysia. Tujuan kertas ini dijalankan adalah untuk meneroka persepsi terhadap pelaksanaan MB 360 Darjah dalam aktiviti penilaian prestasi sekiranya dilaksanakan dalam Perkhidmatan Awam. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif kajian kes. Pengumpulan data telah dilakukan menerusi melalui kaedah temu bual secara separa berstruktur. Dapatan dari hasil kajian menunjukkan terdapat lima tema yang dapat dipecahkan antaranya ialah konsep penilaian kaedah MB 360 darjah dan empat dimensi penilainya iaitu oleh penyelia, secara sendiri, mendatar (*flat*) oleh rakan sekerja dan menegak (*bottom-up*) oleh subordinat. Penerokaan empirikal daripada kajian ini dapat memberi manfaat kepada pembangunan pegawai muda dalam Perkhidmatan Awam terutamanya dalam aspek pengurusan prestasi dan pembangunan kerjaya. Kajian lanjutan terutama mengenai integrasi kaedah ini dengan proses penilaian sedia ada boleh dibuat untuk lebih memahami praktikaliti pelaksanaannya.

Kata kunci: Penilaian prestasi, maklum balas 360 darjah, pembangunan kerjaya, pegawai muda sektor awam, kompetensi belia.

PENGENALAN

Prestasi kakitangan merujuk kepada hasil kerja yang disumbangkan oleh kakitangan berdasarkan peranan dan tugas mereka terhadap pencapaian matlamat organisasi (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015). Penilaian prestasi pula digunakan oleh pengurusan sesuatu organisasi sebagai suatu pendekatan untuk mengukur prestasi kakitangan berdasarkan piawaian yang ditetapkan serta mengenal pasti penambahbaikan agar matlamat strategik organisasi dicapai (Snell et al.

2016). Bagi membolehkan maklumat prestasi kakitangan dinilai dan dikumpulkan dengan betul, pihak pengurusan sesebuah organisasi perlulah mempunyai kaedah atau alat pengukuran prestasi yang mempunyai kredibiliti (boleh dipercayai) (Snell et al., 2016; Hesti & Tri, 2012). Menurut Strauss & Sayles (1971) kaedah penilaian prestasi boleh diklasifikasikan kepada dua jenis iaitu kaedah tradisional dan kaedah moden. Kaedah tradisional lebih memberi penekanan pada penilaian ciri keperibadian individu, seperti inisiatif, keboleharapan, daya kreativiti, integriti, kepintaran, potensi kepemimpinan dll. manakala kaedah moden lebih mementingkan penilaian hasil kerja, iaitu pencapaian pekerjaan daripada sifat peribadi. Kaedah moden cenderung dibuat secara objektif dan dilihat lebih produktif.

Pada masa ini, sistem penilaian prestasi yang diamalkan dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia, Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam (SPPPPA) menggunakan kaedah penilaian tradisional, iaitu melalui pendekatan 'supervisory appraisal' yang menetapkan penyelia atau pegawai atasan yang mempunyai hubungan langsung dengan pegawai yang dinilai (PYDN) sahaja sebagai satu-satunya dimensi (tunggal) sumber penilaian prestasi. Kebergantungan SPPPPA kepada dimensi tunggal ini menyebabkan pelbagai kritikan terhadap pelaksanaannya terutamanya disebabkan kelemahan pegawai penilai. Menurut Blackman (2021), norma baharu kesan pandemik COVID-19 ialah lebih ramai kakitangan Bekerja Dari Rumah (BDR), yang mana ianya memberikan kesan yang besar terhadap penilaian prestasi kakitangan (terutamanya kaedah tradisional). Keadaan ini akan menyebabkan kakitangan semakin kurang interaksi dengan penyelia dan pemantauan terhadap tugas juga semakin minima serta menambahkan lagi kesukaran kepada pegawai penilai untuk memberikan penilaian yang tepat kepada PYDN terutamanya kepada pegawai baharu. Semua ini telah menambahkan lagi permintaan untuk pendekatan baharu penilaian prestasi kakitangan terutamanya bagi pegawai muda pasca COVID-19 secara berkesan.

Sejak dahulu lagi, topik penilaian prestasi telah menarik perhatian ramai pengkaji pembangunan sumber manusia. Antara kajian yang berkaitan penilaian prestasi dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia ialah menyentuh mengenai teori dan kefahaman sistem penilaian prestasi (Mariapan, & Norfariza, 2018), elemen-elemen dalam proses penilaian prestasi kakitangan (Nurreen, 2020), tanggungjawab dan peranan pegawai penilai serta konflik dalam penilaian prestasi (Limasan, Rusli & Nur Fatimah, 2019), sistem ganjaran dan komitmen atau motivasi melalui pengukuran penilaian prestasi (Norsyamimi & Mohammad, 2019)

dan penilaian prestasi dan kepuasan bekerja (Intan & Muhammad, 2019). Kajian-kajian lalu, walaupun dalam aspek yang berbeza namun masih berkisarkan kaedah tradisional, iaitu perspektif dimensi tunggal (penyelia) sebagai asas kajian. Tidak banyak kajian lepas yang dilaksanakan secara kualitatif untuk mendalami kaedah-kaedah alternatif dalam penilaian prestasi Perkhidmatan Awam seperti kaedah MB 360 darjah.

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka pengalaman pegawai penilai terhadap aktiviti penilaian prestasi semasa dalam Perkhidmatan Awam dan persepsi mereka mengenai kaedah penilaian moden iaitu MB 360 Darjah untuk masa depan pegawai muda. Menurut Karkouljian, Assaker & Hallak (2016), MB 360 Darjah merupakan kaedah penilaian prestasi yang menilai kebolehan dan kecekapan kakitangan menerusi pengumpulan sumber maklumat secara kolektif daripada pelbagai peringkat (sumber) seterusnya menghasilkan penilaian yang tidak berat sebelah dan mewujudkan perasaan kepercayaan serta keadilan dalam organisasi. Sehubungan itu, keadilan atau keberkesanan kaedah MB 360 Darjah memerlukan kajian yang menggunakan pendekatan induktif kerana melibatkan penerokaan mendalam terhadap pelaksanaan kaedah penilaian prestasi ini dan sama ada ianya dapat dilihat sebagai suatu alternatif yang lebih baik kepada kaedah penilaian semasa dalam Perkhidmatan Awam.

SOROTAN LITERATUR

Definisi Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi ialah aktiviti pengukuran terhadap pencapaian kakitangan. Pengukuran ini dilakukan secara formal dalam melaksanakan tanggungjawab serta sejauh mana kakitangan mampu memenuhi sasaran yang telah ditetapkan dan bakal mempengaruhi ganjaran yang akan diperolehi (Ab Aziz, 2014). Menurut JPA (2002), tujuan penilaian prestasi dibuat ialah bagi:

- i. Menentukan penempatan atau bidang kerjaya yang bersesuaian dengan kebolehan, potensi, keistimewaan dan kemajuan kerjaya pegawai; dan
- ii. Menentukan kelayakan dan kesesuaian untuk kenaikan pangkat, pemangkuan, pertukaran atau pinjaman sementara.

Walaupun penilaian prestasi merupakan satu pendekatan yang dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan, produktiviti organisasi, pelaksanaan penilaian prestasi adalah rumit dan sekiranya tidak ditangani dengan baik boleh menimbulkan konflik dalam organisasi. Hal Ini kerana penilaian prestasi

melibatkan banyak pihak yang berhubungan (mempunyai pertalian kerja), iaitu PYDN dan penyelia yang berperanan sebagai pegawai penilai prestasi (PPP). Sekiranya sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan dalam organisasi adalah bersifat tidak teratur, tidak adil atau menindas kakitangan, perkara ini boleh menimbulkan ketidakpuasan hati kakitangan. Kepuasan kerja dipercayai mempunyai implikasi besar terhadap prestasi kerja (Halimatussaedyah & Noraini, 2015). Kakitangan yang berasa dianiaya atau berlakunya ketidakadilan terhadap dirinya cenderung bertingkah laku di bawah tahap prestasi kerja yang sebenar (Zaidi, Amizawati & Ruhanita, 2017). Hal ini seterusnya memberi kesan kepada komitmen kerja dan boleh menjejaskan prestasi keseluruhan organisasi.

Sistem Penilaian Prestasi Dalam Perkhidmatan Awam

Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam (SPPPPA) dalam Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang berteraskan kompetensi dalam pengurusan sumber manusia telah diperkenalkan pada tahun 2002. SPPPPA menerapkan kaedah tradisional iaitu pendekatan ‘supervisory appraisal’ yang menetapkan penilaian kepada kakitangan dibuat oleh penyelia atau pegawai atasan yang berperanan sebagai pegawai penilai (*top-down*). Pegawai penilai boleh dibahagikan kepada Pegawai Penilai Pertama, PPP (mempunyai hubungan kerja secara langsung atau yang menyelia PYDN) dan Pegawai Penilai Kedua, PPK (pegawai atasan terdekat kepada PPP dan mempunyai hubungan kerja dengan PYDN). Jika hanya terdapat satu peringkat penyeliaan, maka penilaian bolehlah dibuat oleh PPP sahaja. (JPA, 2009). Penilaian dibuat setahun sekali berdasarkan kriteria-kriteria atau piawaian yang ditetapkan dalam Borang Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT). Walau bagaimanapun, menurut laporan yang dikeluarkan oleh Cawangan Operasi Perkhidmatan, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA), terdapat sepuluh (10) isu utama dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi Perkhidmatan Awam sedia ada, yang mana kebanyakannya adalah berpunca atau akibat kelemahan pegawai penilai.

Pembangunan Kompetensi Belia Dalam Perkhidmatan Awam

Belia adalah golongan muda sama ada lelaki atau perempuan berumur antara 15 dan sebelum mencapai umur 30 tahun (Kementerian Belia Sukan, 2015). Dalam Perkhidmatan Awam, para belia atau pegawai muda yang berkemampuan ialah aset yang sangat bernilai sebagai bakal pelapis kepemimpinan masa depan negara. Dalam konteks organisasi, pembangunan kompetensi merujuk kepada aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh organisasi dan kakitangan bagi mengekalkan dan meningkatkan kompetensi fungsi, pembelajaran dan kerjaya seseorang pekerja (Forrier & Sels, 2003). Menurut JPA (2002), SPPPPA adalah berasaskan

kompetensi bertujuan menggalakkan pembangunan diri melalui pembelajaran berterusan serta menggalakkan penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kreativiti serta inovasi dalam pelaksanaan tugas. Sehubungan itu, sistem penilaian prestasi yang berkesan dapat membantu dalam pembangunan organisasi, terutamanya dalam aspek pembangunan kompetensi serta potensi kakitangan (terutamanya pegawai muda). Di samping itu melalui penilaian prestasi, para penyelia juga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan kakitangan terutamanya pegawai muda serta merancang tindakan selanjutnya seperti menyediakan latihan atau kursus berkaitan bagi meningkatkan kompetensi mereka.

Perkembangan Kaedah dan Terminologi MB 360 Darjah

Konsep MB 360 Darjah dikatakan diadaptasi daripada prinsip pendekatan kualiti menyeluruh ataupun *Total Quality Management* (TQM). Sejak tahun 1990, pertumbuhan penggunaannya telah dramatik (Morgeson, Mumford, & Campion, 2005). Menurut Morgan (2020), sembilan daripada sepuluh (9/10) syarikat *Fortune 500* menggunakan MB 360 Darjah dalam pembangunan modal insan mereka. Antara syarikat-syarikat tersebut ialah seperti Goldman Sachs, General Electric, Facebook dan Netflix. Ini boleh dijadikan sebagai indikasi atau petunjuk trend terkini instrumen pembangunan sumber manusia.

MB 360 Darjah diberikan beberapa nama atau istilah alternatif, walaupun prinsip asasnya adalah sama (McCarthy & Garavan, 2001). Menurut Foster & Law (2006), para pengkaji tidak konsisten apabila merujuk kepada istilah MB 360 Darjah. Istilah "360 darjah" dan "pelbagai sumber" sering secara bergantian dan sesetengah pengkaji bersetuju bahawa ini adalah dibenarkan sementara yang lain tidak. Berikut adalah beberapa takrifan berkaitan yang sering digunakan oleh para pengkaji (McCarthy & Garavan, 2001; Foster & Law, 2006; Atwater, Waldman & Brett, 2002):

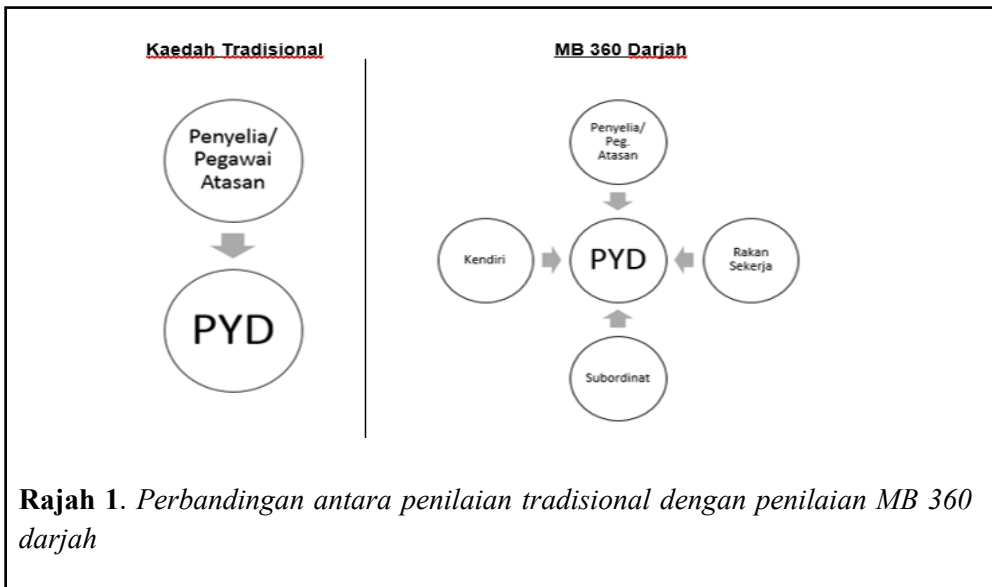
Jadual 1

Kepelbagaian terminologi bagi MB 360 darjah

Maklum Balas Pelbagai Sumber/ Peringkat	Individu menerima maklum balas daripada dua atau lebih penilai
Maklum Balas 360 Darjah	Bentuk maklum balas pelbagai (<i>multi-rater</i>) di mana penarafan diri ditambah oleh penarafan dari rakan-rakan, penyelia dan bawahan

Maklum Darjah	Balas	270	Salah satu daripada sudut "360 Darjah" tidak hadir (selalunya penilaian subordinat kepada penyelia)
Maklum Darjah (Atau Penilaian Menegak)	Balas	180	Apabila penyelia mendapat maklum balas daripada orang bawahan sahaja (subordinat). (tambahan kepada proses penilaian tradisional)

Terdapat juga pelaksanaannya di mana maklum balas diperoleh daripada sumber luar atau pihak luar seperti pembekal, pelanggan dan pihak berkepentingan yang berkaitan mengikut keadaan atau kesesuaian organisasi. Walaupun MB 360 Darjah adalah suatu bentuk maklum balas pelbagai sumber, istilah MB 360 Darjah akan digunakan dalam kajian ini untuk memastikan keseragaman dan mengelakkan kekeliruan.



Rajah 1. Perbandingan antara penilaian tradisional dengan penilaian MB 360 darjah

Reaksi Kepada MB 360 Darjah

Budaya organisasi atau kebangsaan memainkan peranan dalam penerimaan dan penggunaan MB 360 Darjah. Rintangan budaya untuk memberi maklum balas ke atas amat kuat di negara-negara Asia dan Latin Amerika (Bracken et al., 2001; Brutus, Derayah, Fletcher, Bailey, Velazquez, Kan, Simon & Labath, 2006). Maklum balas yang diterima, walaupun berguna tidak semestinya diterima dengan baik (Kluger & DeNisi, 1996). Faktor yang mempengaruhi bagaimana seseorang menerima maklum balas adalah berkaitan dengan peribadi dalaman dan jati diri masing-masing. Mereka yang mempunyai jati diri yang rendah mempunyai reaksi

emosi yang lebih ekstrem terhadap maklum balas negatif daripada mereka yang mempunyai jati diri yang tinggi (Ilies, de Pater & Judge, 2007). Adalah penting, tindak balas yang diambil daripada maklum balas yang diterima adalah positif untuk mendapatkan hasil terbaik daripadanya. Selain itu, kakitangan mungkin merasa terancam dan menimbulkan ketegangan oleh mode penilaian 360 Darjah (Chopra, 2017). Menurut Murphy & Cleveland (1991), pada awal pengenalannya ini mungkin merupakan halangan utama, kerana organisasi bertukar dari kaedah pengurusan birokrasi dan hierarki tradisional yang sudah terbiasa kepada kakitangan.

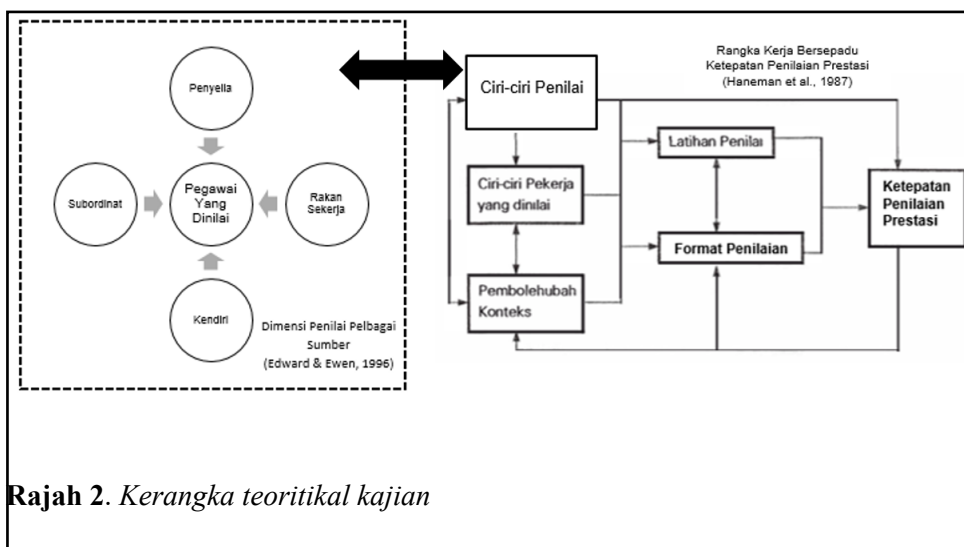
MB 36 Darjah boleh dianggap sebagai penanda aras (*benchmark*) penilaian prestasi moden apabila mengubah kaedah penilaian tradisional yang hanya bergantung kepada penyelia atau pegawai atasan sahaja. Dalam MB 360 Darjah khususnya kesan "sumber penilai" menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan. Sumber dan kredibiliti maklum balas adalah penting bagi mereka yang menerimanya. Persoalan timbul apabila bagaimana penerimaan PYDN sekiranya maklum balas yang diberikan oleh penilai-penilai terutamanya rakan sekerja bersifat negatif? Adakah ianya akan menimbulkan konflik dalam organisasi? Pepatah Melayu mengatakan "alah bisa, tegal biasa". Apabila pemberian maklum balas menjadi satu norma dalam organisasi, kakitangan akan menjadi lebih selesa menerima maklum balas. Kakitangan memerlukan masa untuk menyedari bahawa maklum balas boleh menjadi sesuatu yang sangat berharga bagi mereka dan tidak menyakitkan ketika diberi dan diterima secara berkala. Hal ini boleh berlaku dengan bersikap profesional dan melihat daripada sudut positif menerima dan pemberian maklum balas yang membina daripada penilai (Garvey, 2019).

Dimensi menyeluruh penilaian dalam MB 360 Darjah membolehkan maklum balas yang diterima bukan dari satu sumber sahaja. Terdapat andaian bahawa mempunyai beberapa penilai membolehkan mengurangkan bias individu dan boleh mengelakkan situasi seperti keadaan berikut; 1) Isu hubungan/ konflik antara penilai dan PYDN; 2) Perbezaan tafsiran terhadap keperluan kerja; atau 3) Tidak berada dalam situasi atau kedudukan sesuai untuk mengetahui secukupnya tentang kerja PYDN. Selain itu, bias dalam penilaian tradisional juga terjadi apabila kebanyakan pengurus tidak suka memberi maklum balas negatif kepada kakitangan dan ini membawa kepada orang yang menerima penilaian secara umum dan tidak tepat pada prestasi mereka (Folger & Copranzano, 1998). Garvey (2019) mencadangkan bahawa bias berkemungkinan boleh berlaku dalam semua kaedah penilaian prestasi, namun maklum balas daripada beberapa penilai

(sumber pelbagai) adalah alternatif yang berguna untuk mengurangkan kelemahan ini.

Kerangka Teoritikal

Kerangka ini mengaitkan perhubungan antara faktor-faktor penting ketepatan penilaian prestasi kepada persoalan berkaitan dimensi penilaian (dalam kaedah MB 360 darjah) yang ingin dikaji berdasarkan perbincangan berkaitan Rangka Kerja Bersepadu Ketepatan Penilaian Prestasi (Heneman et al., 1987). Dalam rangka kerja bersepadu yang asal, terdapat lima faktor yang menyumbang kepada ketepatan penilaian prestasi bergantung iaitu ciri-ciri penilai, ciri-ciri kakitangan yang dinilai, pemboleh ubah konteks, format penilaian dan latihan penilai. Dalam konteks kajian ini, ciri-ciri penilai telah dikembangkan daripada ciri-ciri penilai dalam kaedah penilaian tradisional yang hanya menumpukan kepada ciri-ciri individu iaitu penyelia sebagai pegawai penilai prestasi kepada ciri-ciri dalam dimensi penilaian MB 360 Darjah yang melibatkan penilaian daripada empat dimensi iaitu oleh penyelia, rakan sekerja, subordinat dan sendiri. Dengan mengaitkan faktor-faktor ini kepada kaedah penilaian prestasi meluaskan lagi dimensi perbincangan untuk menghasilkan ketepatan seterusnya keberkesanan penilaian.



Rajah 2. Kerangka teoritikal kajian

Umum mengetahui, penilai adalah kunci utama kepada ketepatan dalam penilaian prestasi. Sehubungan itu, hubungan antara kaedah penilaian dan pegawai penilai adalah amatlah relevan dalam menentukan keberkesanan atau ketentusahihan proses penilaian yang digunakan dalam sesebuah organisasi.

Penerokaan kaedah MB 360 Darjah ini dapat memberikan perspektif baharu kepada dimensi penilai. Jika dimanfaatkan dengan optimum, bukan sahaja ianya dapat mengatasi isu penilai yang disebabkan kelemahan individu (penyelia) tetapi juga dapat menyumbang kepada keberkesanan dan ketepatan penilaian yang lebih baik daripada kaedah sedia ada dalam Perkhidmatan Awam.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan penyelidikan kualitatif untuk mengumpul dan menganalisis data. Ini adalah wajar memandangkan fokus kajian memerlukan pengkaji melakukan penerokaan dan penyungkilan terhadap pengalaman informan. Ini boleh dicapai melalui temu bual kualitatif mendalam yang disokong dengan maklumat berkaitan daripada analisis dokumen. Menurut Creswell (2012), kajian kualitatif digunakan untuk menerangkan masalah dan membina pemahaman terperinci mengenai fenomena utama. Oleh itu, kajian kualitatif lebih tepat untuk memahami proses berdasarkan pengalaman informan kajian dalam situasi sebenar (Creswell & Poth, 2018) serta memahami tafsiran individu mengenai pengalaman dan tingkah laku yang bersifat subjektif (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

Pengkaji menggunakan pendekatan kajian kes untuk menjalankan kajian ini. Menurut Silverman (2013), pengkaji kualitatif sendiri berperanan sebagai instrumen kajian yang bertanggungjawab terhadap keseluruhan proses pengumpulan dan penganalisan data. Pengkaji dianggap sebagai instrumen utama kerana berkeupayaan untuk mensintesis maklumat yang kaya (verbal, bukan verbal, menjelas dan merumus data, memeriksa ketepatan dan kejelasan data serta interpretasi) bagi mendapat kefahaman sebenar mengenai sesuatu fenomena daripada pandangan informan.

Informan Kajian

Terhadap empat (4) informan yang terdiri daripada tiga (3) orang pegawai penilai prestasi dan seorang PYD adalah dalam kalangan penjawat awam yang berpengalaman dalam aktiviti penilaian prestasi di Jabatan Kesihatan Negeri Pahang (JKNP). Teknik pensampelan yang digunakan adalah secara pensampelan bertujuan (purposif) di mana pemilihan informan kajian dipilih berdasarkan kemampuan dan keupayaan mereka untuk memberikan maklumat yang diinginkan. Selain itu, teknik *snowball* juga digunakan bagi membantu pengkaji mendapatkan informan berpotensi. Informan-informan terlibat dalam sesi temu bual kajian ini

terdiri daripada tiga orang PPP dan seorang PYDN. Dalam kajian ini, informan kajian yang dipilih mempunyai pengalaman sekurang-kurangnya lima (5) tahun terlibat dalam aktiviti penilaian prestasi dan bekerja bersama kakitangan yang merupakan golongan belia (pegawai muda). Informan dipilih berdasarkan kredibiliti dan pengalaman bagi membolehkan mereka untuk menjawab soalan-soalan berkaitan pelaksanaan penilaian prestasi dalam Perkhidmatan Awam dengan baik. Ini adalah penting bagi mendapatkan dapatan yang berkualiti. Selain itu, seorang informan adalah PYDN dan akan berperanan untuk triangulasi data dengan dapatan daripada informan lain (pegawai penilai).

Pengumpulan dan Analisis Data

Pengkaji memulakan prosedur pemilihan dengan mendapatkan kebenaran dan kerjasama daripada pegawai yang bertanggungjawab di Bahagian Pengurusan JKNP bagi membantu mengenal pasti kakitangan yang berperanan sebagai pegawai penilai dalam penilaian prestasi tahunan. Pengkaji telah membuat kunjungan ringkas (berkenalan) bagi membina hubungan baik (*rapport*) dan juga mendapatkan maklumat ringkas sebelum sesi temu bual yang sebenar dilakukan. Pengkaji telah menggunakan kaedah temu bual (semi berstruktur) dalam pengumpulan data bagi memastikan maklumat yang lebih mendalam dapat dicungkil daripada informan. Kajian rintis dijalankan bagi membantu pengkaji menyemak kesesuaian untuk penambahbaikan soalan-soalan panduan temu bual sebelum sesi sebenar. Rakaman semasa sesi temu bual dibuat menggunakan alat perakam suara dan telefon pintar sebagai sokongan tambahan. Walau bagaimanapun, disebabkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang diumumkan oleh pihak Kerajaan dari semasa ke semasa mengikut situasi kes COVID-19, sebahagian sesi temu bual dan sesi pengesahan maklumat terpaksa dibuat secara atas talian.

Setiap temu bual yang dijalankan telah di transkrip iaitu kata demi kata dan dianalisis. Perisian Nvivo telah digunakan sebagai perisian yang membantu menguruskan data. Pengkaji melaksanakan pengklusteran maksud daripada kod-kod yang dibentuk. Kod-kod yang dipilih dikumpulkan dan diklusterkan bagi membentuk kategori yang mewakili kluster kod-kod tersebut. Seterusnya, pengkaji menyusun kategori-kategori yang mempunyai perkaitan untuk membentuk sub-tema. Akhirnya tema yang bersifat eksklusif dibentuk daripada sub tema-sub tema tadi untuk menjawab persoalan kajian.

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Profil Informan

Terdapat empat (4) informan yang terlibat dalam kajian ini. Jadual dibawah menunjukkan ringkasan mudah mengenai profil informan kajian:

Jadual 2

Profil Informan Kajian

Informan	Pencapaian pendidikan	Tempoh berkhidmat	Pekerja dinilai	Jawatan
Pegawai Penilai Prestasi 1 (PPP 1)	Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	18 tahun	20 orang	Ketua Pembantu Tadbir, Gred N22
Pegawai Penilai Prestasi 2 (PPP 2)	Ijazah Sarjana Muda	11 tahun	7 orang	Akauntan Kanan, W44
Pegawai Penilai Prestasi 3 (PPP 3)	Diploma	9 tahun	3 orang	Penolong Pegawai Tadbir, Gred N32
Pegawai Yang Dinilai 1 (PYDN 1)	Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	7 tahun	-	Pembantu Tadbir, Gred N19

Berdasarkan jadual di atas, kesemua informan mempunyai sekurang-kurangnya 7 tahun pengalaman berkhidmat dalam Perkhidmatan Awam dan pegawai penilai mempunyai sekurang-kurangnya 3 orang kakitangan di bawah seliaan yang dinilai serta bekerja bersama belia (pegawai muda).

Bagaimanakah pelaksanaan MB 360 Darjah dapat menambahbaik sistem penilaian prestasi semasa dalam Perkhidmatan Awam?

Persoalan kajian ini akan mendalami konsep dan pelaksanaan MB 360 Darjah termasuk semua dimensi dalam penilaiannya. Terdapat lima tema utama telah digariskan bagi menghuraikan persoalan kajian ini. Huraian bagi setiap dimensi dibuat bagi mendapatkan maklumat dan kefahaman yang lebih jelas mengenai kaedah ini.

a. 1. Konsep penilaian kaedah MB 360 DarjahKaedah penilaian dalam MB 360 Darjah

Konsep MB 360 Darjah dikatakan diadaptasi daripada prinsip pendekatan kualiti menyeluruh, *Total Quality Management (TQM)*. Perbezaan ketara yang boleh kita lihat dalam kaedah penilaian prestasi tradisional dan kaedah MB 360 Darjah ialah sumber penilaiannya. Dalam penilaian prestasi MB 360 Darjah, sumber penilaian adalah daripada pelbagai pihak dan bukannya daripada pegawai atasan atau penyelia terdekat sahaja. Terdapat sekurang-kurangnya empat (4) dimensi utama dalam pelaksanaan MB 360 Darjah iaitu penilaian ke bawah (oleh penyelia), penilaian menegak (oleh subordinat), penilaian melintang atau mendatar (oleh rakan sekerja) dan penilaian ke dalam (oleh sendiri). Semasa kajian dijalankan, kesemua informan boleh memahami konsep penilaian ini dan dapat membezakannya dengan kaedah penilaian sedia ada seperti yang diakui oleh PPP 3:

“... Orang yang menilai...Sistem lama hanya penyelia. 100% markah penyelia. Mungkin tanya rakan sekerja dll tapi hanya bergantung penyelia. 360 ada penyelia, rakan sejawat, pegawai bawahan dan diri sendiri...”

Walaupun terdapat beberapa kritikan terhadap pelaksanaannya terutamanya menyebabkan masa yang lebih lama untuk proses penilaian berbanding kaedah tradisional, kaedah ini tetap menjadi pilihan dan semakin popular pada masa kini disebabkan kelebihan-kelebihannya yang lain.

b. Kelebihan/ Keberkesanan penilaian dalam MB 360 Darjah

Kebanyakan organisasi yang mengadaptasikan MB 360 Darjah dalam sistem penilaian prestasi mereka mengharapkan dapat meningkatkan keadilan dan ketepatan dalam penilaian. Menurut Ab Aziz (2014), pendekatan MB 360 Darjah mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan seperti berikut:

Yang pertama, MB 360 Darjah dapat mengatasi masalah yang timbul daripada penilaian satu sumber kerana bukan merupakan satu mekanisme prestasi satu sumber. PYDN 1 mengakui kelebihan MB 360 Darjah berbanding kaedah tradisional daripada aspek menyeluruh dan keadilan organisasi:

“Tambahan. Better dari sekarang. Telus, libatkan orang sekeliling yang tahu kerja kira...Orang tahu. Markah sekarang tak balance dengan sumbangan. Sistem MB 360 Darjah nampak lebih baik dan adil. Kaedah sedia ada hanya pemarkahan sehala, MB 360 Darjah sistem 2 hala”

PPP 3 pula menyatakan penilaian yang lebih adil dan menyeluruh kerana tidak dibayangi oleh pendapat seseorang sahaja secara peribadi (penyelia):

“Lebih berkualiti, membina kakitangan, modal insan yang lebih bagus, bukan kerja semata-mata, pelbagai aspek. Penilaian terbaik daripada semua...keseluruhan, konfirm sangat baik”.

Keduanya, MB 360 Darjah dapat meningkatkan kualiti pengukuran prestasi kerana pemberian maklum balas diperoleh daripada mereka yang sentiasa berhubung dan berinteraksi secara langsung. Menurut Ab Aziz (2014), kakitangan tidak boleh menyembunyikan kelemahan sebegitu mudah dalam MB 360 Darjah kerana rakan-rakan sekerja lebih mengetahui tingkah laku dan sikap sebenar mereka. Hal ini turut diakui oleh PYDN 1:

“Dapat prestasi sebenar. Yang menilai orang sekeliling kita, tahu kerja kita”

Ketiganya, MB 360 Darjah dapat memberikan maklumat yang penting mengenai prestasi kakitangan kepada organisasi yang tidak didapati pada kaedah tradisional. Selain dapat memberikan maklumat mengenai kualiti kerja kakitangan, kualiti peribadi kakitangan juga dapat dilihat dan dinilai. Walau bagaimanapun, dengan semua kebaikan dan keberkesanan kaedah penilaian MB 360 Darjah, ianya hanya bertindak sebagai pelengkap kepada penilaian penyelia (kaedah tradisional), bukan menggantikan terus penilaian tersebut. Penilaian penyelia masih menjadi aspek terpenting dalam penilaian prestasi.

2. Dimensi 1: pelaksanaan penilaian oleh penyelia

a. Kaedah penilaian oleh penyelia

Dimensi penilaian ke bawah (*top-down*) adalah penilaian yang dibuat oleh penyelia atau pegawai atasan terhadap kakitangan di bawah seliaan mereka. Penyelia langsung merupakan orang terdekat yang

bertanggungjawab terhadap kakitangan di bawah seliaannya. Seperti yang dinyatakan dalam bahagian terdahulu, MB 360 Darjah bertindak sebagai pelengkap kepada penilaian oleh penyelia (dalam kaedah tradisional) dan bukan menggantikannya. Penilaian penyelia masih menjadi elemen penilaian yang utama dan dikuatkan atau dilengkapkan lagi dengan dimensi penilaian-penilaian lain seperti rakan sekerja, subordinat dan sendiri. Pelaksanaan penilaian prestasi yang tepat akan membantu penyelia untuk melihat sejauh manakah kemajuan dan perkembangan yang telah dicapai oleh kakitangan yang berada di bawah penyeliaan mereka. Ini diakui oleh PPP 2:

“Saya berpandanganlah, terutamanya kalau dia terlibat direct dengan kerja anak buah. Dia pun penting menilai anak buah, sama ada buat kerja betul...apabila prestasi meningkat. Menunjukkan bahawa visi, objektif jabatan tercapai. Benda itu memberikan impact yang betul”.

Sebagai tambahan, para penyelia perlulah sentiasa mempersiapkan diri dan memastikan mempunyai *skill* dan kompetensi tinggi, sama ada dalam tugas seharian pentadbir serta dalam penilaian. Perkara ini turut disarankan oleh PPP 1:

“Apabila menjadi seorang penyelia, dilantik sebagai ketua. Saya perlu mempersiapkan diri saya mencari kursus yang sesuai dengan diri saya...memang penting perlu ada skill menyelia. Sama ada secara semula jadi atau mencari. Tiada manusia yang gifted 100%. Nak tak nak unsur belajar itu, kita perlu mencari”.

Dalam banyak keadaan, penyelia perlu memastikan hasil daripada pelaksanaan penilaian prestasi mampu menjadikan PYDN untuk terus bersemangat kerja yang tinggi, terus meningkatkan pencapaian kerja dan yang lebih utama memastikan mereka untuk terus kekal dan bersedia untuk memberikan sumbangan yang terbaik kepada organisasi.

3. Dimensi 2: pelaksanaan penilaian secara sendiri

a. Kaedah dan kelebihan penilaian secara sendiri

Dimensi penilaian ke dalam merupakan penilaian sendiri di mana PYDN membuat penilaian terhadap dirinya sendiri. Penilaian sendiri memberi kesempatan kepada kakitangan untuk menilai tahap pencapaian kerjanya

yang lalu dengan mengenal pasti kelemahan yang ada pada dirinya dan cuba untuk memperbaiki prestasinya pada masa akan datang. Menurut Mondy & Martocchio (2016), sekiranya pekerja memahami objektif dan kriteria yang digunakan untuk penilaian, mereka berada dalam tahap yang baik kedudukan untuk menilai prestasi mereka sendiri. PPP 3 berpandangan:

“Kita dah tunjukkan, kita boleh dalam keadaan tanggungjawab, kesedaran, sendiri boleh tengok, apa sepatutnya kita dapat, bergantung sikap, profesional, jujur, syok sendiri tak ok juga. Kita malu sendiri nak bagi perfect”.

Selain itu, pembangunan kakitangan ialah dengan pembangunan sendiri. Oleh itu, apabila pegawai muda dapat menilai prestasi mereka sendiri, mungkin mereka menjadi lebih bermotivasi. Penilaian diri menyediakan kakitangan medium untuk memaklumkan penyelia mengenai sumbangan yang telah diberikan. PPP 1 mengakui dengan pelaksanaan penilaian sendiri, PYDN akan dapat mengkoreksi diri dan menilai semula sumbangannya sepanjang tahun.

“PYDN itu sedar apa yang PYDN itu buat sepanjang tahun (dia buat kerja atau tak)”.

“...harap dia tersedar, berapa % dia buat kerja, berapa banyak je performance yang dia telah buat. Ini akan buat PYDN tersentak, terasa sepanjang tahun aku tidak buat tidak berikan 100% lah”.

Sebagai tambahan, penilaian sendiri dapat mengelakkan rasa tidak puas hati dalam kalangan kakitangan kerana penilaian telah dilakukannya sendiri serta tidak lagi menyalahkan kelemahan penyelia dalam melakukan penilaian seperti dalam isu bias.

b. Kritikan terhadap penilaian secara sendiri

Daripada sesi temu bual yang dilaksanakan, penilaian sendiri menerima pandangan dan kritikan yang berbelah bagi daripada para informan. PPP 2 tidak bersetuju dengan pelaksanaan formal penilaian sendiri tetapi hanya lebih kepada koreksi diri atau kesedaran diri seperti dalam aktiviti kerohanian.

“Dari segi sendiri saya tidak berapa. Kecuali kita nilai diri kita secara dalaman atau kerohanian”.

Malah PPP 2 juga berpendapat bahawa, penilaian sendiri menyebabkan PYDN menjadi bias terhadap diri sendiri dan mempunyai kecenderungan untuk memberikan markah yang lebih tinggi daripada sepatutnya:

“Kendiri menyebabkan kira jadi bias, kita akan nilai diri sendiri, kita rasa betul, bila tanya orang lain tidak pulak”.

“Tendency untuk beri markah lebih dari sepatutnya. Sebab itu, kalau kita buat sesuatu kita kena ada check and balance. Kita kena orang semak kita. Kendiri tidak ada check and balance... kita akan rasa diri kita sahaja betul, tak ada orang semak, bias, percaya diri sahaja yang betul. Bahaya. Tidak ada perubahan”.

Menurut Ab Aziz (2014), faktor ini merupakan sifat semula jadi manusia yang sukar menunjukkan sikap atau tabiat yang negatif dalam menilai diri sendiri. Kesannya, pekerja bertindak secara tidak jujur dalam proses penilaian. Hal ini boleh menyebabkan matlamat penilaian tidak tercapai kerana penilaian yang dibuat tidak tepat. Selain itu, terdapat juga kemungkinan PYDN memberikan penilaian yang rendah kepada dirinya walaupun mempunyai prestasi yang dianggap baik. Ini kerana mereka berharap akan dianggap sebagai seorang yang jujur sekiranya memberikan markah penilaian yang rendah di samping cuba menarik simpati daripada pihak majikan.

4. Dimensi 3: pelaksanaan penilaian mendatar (*flat*) oleh rakan sekerja

a. Kaedah dan kelebihan penilaian oleh rakan sekerja

Dimensi penilaian melintang atau mendatar (*flat*) melibatkan penilaian oleh rakan sekerja yang berada dalam hierarki yang sama. Penilaian rakansekerja merupakan mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi terutamanya apabila *nature* (sifat) kerja melibatkan hubungan kerja yang berterusan dengan rakan-rakan sekerja yang lain. Menurut Latham & Wexley (1995), penilaian rakan sekerja boleh dipercayai kerana interaksi harian dalam kalangan mereka. Ini diakui PYDN 1:

“Hasil dinilai. Dia tahu rakan anggap hasil kerja dia macam mana...bos

tak nampak. Tapi rakan sekerja nampak”.

Rakan sekerja tidak hanya melihat bagaimana rakan mereka berinteraksi dengan mereka, tetapi juga melihat bagaimana kakitangan terbabit berinteraksi dengan kakitangan lain dan juga dengan penyelia mereka. Oleh itu, pelbagai maklum balas yang berkaitan tingkah laku atau kuliti peribadi rakan sekerja mereka seperti kehadiran bekerja, sikap, penyesuaian, kerjasama, semangat berpasukan dan prestasi kerja dapat diterjemahkan dalam penilaian. Perkara ini turut diakui PPP 2:

“Dengan penyelia sahaja dah memadai, tapi rakan sekerja menambah nilai dari segi kualiti peribadi”.

Seterusnya, MB 360 Darjah secara tidak langsung dapat meningkatkan keberkesanan komunikasi dengan meminimumkan kejutan, memaksimumkan penggunaan maklumat seterusnya menghalang berlakunya salah faham. Hal ini dipersetujui oleh PPP 2:

“Sistem MB 360 Darjah nampak lebih baik dan adil. Kaedah sedia ada (tradisional) hanya pemarkahan sehala, MB 360 Darjah sistem (komunikasi) dua hala”.

Malah apabila kakitangan dilibatkan atau diberi peranan dalam proses penilaian prestasi untuk menilai rakan sekerja, mereka akan merasa pendapat dan pandangan mereka diambil kira. Mereka akan merasakan organisasi mengambil berat dan prihatin terhadap para kakitangan. Hal ini akan dapat memacu penumpuan, komitmen seterusnya peningkatan produktiviti kakitangan.

b. Kritikan terhadap penilaian oleh rakan sekerja

Antara pihak yang paling terkesan dengan pelaksanaan MB 360 Darjah ialah penyelia. Sesetengah penyelia berkemungkinan mengambil penilaian oleh rakan sekerja dengan sikap yang negatif. Ini adalah disebabkan mereka merasa tercabar dan merasa kuasa penuh penilaian mereka dirampas. Malah ada juga penyelia yang memandang rendah kakitangan dan memperkecilkan penilaian oleh rakan sekerja. Walaupun dapat mengurangkan kebergantungan kepada penilaian tunggal penyelia, tidak dinafikan berkemungkinan terdapat kecenderungan berat sebelah disebabkan persaingan atau keengganan mengkritik seterusnya

mengambil jalan selamat dalam proses menilai. Hal ini akan menyebabkan penilaian prestasi yang dibuat tidak mencapai matlamatnya. PPP 2 berpandangan:

“...rakan sekerja dapat memainkan peranan, tambah baik. Ada 2 perkaralah. Kalau rakan sekerja ini mengejar Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC) yang sama mungkin boleh menjatuhkan, tapi kalau orang ini baik, mungkin boleh menaikkan rakan”.

Selain itu, seperti dalam dimensi-dimensi penilaian lain, antara isu yang menjadi kekhuatiran ialah mengenai tempoh masa keseluruhan aktiviti penilaian prestasi. Ini jelas diakui oleh PPP 2:

“Kalau nak tambah rakan sekerja, melibatkan proses lebih lama. Contoh sebab apabila rakan sekerja tiada pada masa itu, ketika itu. Kalau bos sahaja, kita isi-isi hantar sahaja”.

5. Dimensi 4: pelaksanaan penilaian menegak (*bottom-up*) oleh subordinat

a. Kaedah penilaian oleh subordinat

Dimensi penilaian menegak (*bottom-up*) pula merujuk kepada situasi di mana kakitangan yang menilai prestasi berada di hierarki yang lebih bawah. Dalam penilaian subordinat, penyelia dinilai oleh anak buah atau kakitangan di bawah selianya. Antara kelebihan penilaian subordinat ini ialah ianya dapat membentuk budaya keterbukaan di mana kakitangan, rakan sekerja, penyelia dan subordinat bebas mengemukakan pendapat mereka. Sebagai contoh dalam persekitaran institusi pendidikan tinggi (IPT), para pensyarah akan dinilai oleh pelajar-pelajarnya pada hujung semester. Ini adalah bagi membantu pensyarah menilai keberkesanan pengisian melalui kaca mata pelajarannya. Oleh itu, para penyelia juga dapat memperbaiki diri melalui maklum balas daripada anak buah. PPP 1 dan PYDN 1 bersetuju penilaian oleh subordinat sebagai suatu kaedah menyampaikan maklum balas atau respons kakitangan terhadap prestasi penyelia.

“Cara dia nak cakap... Dari segi pergaulan harian mungkin terbatas. Macam mana cara dia nak bagi tahu penyelia. Dia sakit hati ke, dia suka ke cara kerja, dia nak minta di bimbing ke?”

“Bos nilai anak buah, anak buah tahu, pandangan bos terhadap hasil kerja. Sekarang bos boleh tahu pandangan hasil kerja bos tu...”

Menurut Garvey (2019), ciri semula jadi yang ditekankan dalam MB 360 Darjah ialah tahap ketelusan yang tinggi. Menurut Lussier & Hendon (2020), penilaian subordinat boleh memberikan maklumat dalaman mengenai amalan pengurusan dan potensi salah laku oleh penyelia. Ini termasuklah maklum balas atau mesej kepada penyelia mengenai kehendak dan ekspektasi subordinat terhadap penyelia yang mana sukar disampaikan dalam pelaksanaan kaedah tradisional. Ini diakui oleh PPP 1 dan PYDN 1:

“PYDN berapa markah dia nak. Sama konsep dia, kita pusing balik pada PPP, anak buah nak bos yang macam mana... PPP dinilai oleh anak buah, sedikit sebanyak dia tersentak juga. Ooo ini rupanya anak buah nilai aku, ini rupanya yang dia nak”.

“...mungkin ada kesan sikit. Contoh supaya bos tahu pandangan anak buah dengan dia tu macam mana...bos tahu apa nak buah pikir apa (pandangan), masalah, anak buah tak faham ka, two-way communication”.

Sebagai tambahan, penyelia yang berfikiran rasional akan lebih menghormati anak buah atau subordinatnya. Ini akan membolehkan para penyelia menjadi lebih prihatin, menjaga hubungan dan mengamalkan sifat insan terhadap subordinatnya. Ini diakui oleh PPP 2:

“Kalau tengok kelebihan, bos akan lebih aware ambil berat terhadap anak buah”. Sekiranya sikap profesional dan sifat keterbukaan dapat diamalkan, pastinya dimensi penilaian ini dapat memberikan kelebihan kepada organisasi.

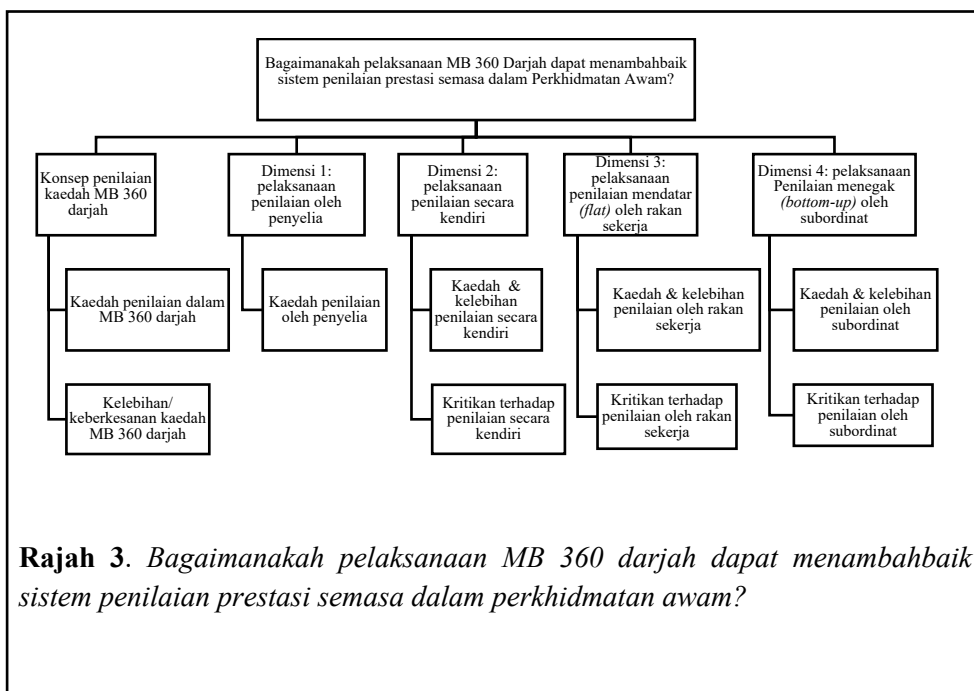
b. Kritikan terhadap penilaian oleh subordinat

Antara isu utama yang menjadi mendapat perhatian bagi penilaian subordinat ialah isu bias. Sekiranya mengambil kira kemungkinan tingkah laku tidak profesional, subordinat mengambil kesempatan ini untuk membalas terhadap penyelia. Ini mungkin disebabkan isu peribadi ataupun semata-mata membalas terhadap perbuatan penyelia terdahulu. Kebimbangan ini disuarakan oleh PPP 2:

“Saya tak tahu nak kata sebab subjektif sikit. Sebab anak buah ini...Kadang-kadang kita ingat ok, tapi tak ok, terutamanya kita buat arahan yang tidak favour kepada dia. Sebab mungkin anak buah tak suka kat kita, mungkin ada yang terlalu suka kat kita”.

“Kelemahan, kalau anak buah tak ngam dengan bos, bagi markah rendah. Aku tak puas hati lah cara bos bagi markah kat aku. Balas dendam!”

Menurut Mondy et al. (2016) pula, para pengkritik bimbang para penyelia akan mengejar populariti ataupun subordinat risau balasan terhadap penilaian. Hal ini akan menyebabkan mereka lebih mengambil keputusan selamat atau popular apabila membuat penilaian. Selain itu, Garvey (2019) menyatakan isu kerahsiaan identiti penilai (*anonymity*) turut mempengaruhi penilaian yang dibuat. Namun ianya mungkin sedikit sukar bagi sesuatu unit/ seksyen yang kecil di mana penyelia boleh mengagak identiti subordinat yang menilai. Menurut Meyer (1980), hanya apabila kerahsiaan identiti dijamin, penilai dapat memberi komen tanpa rasa takut terutamanya dalam situasi pekerja telah menilai penyelia mereka secara kritis dan tidak mahu namanya disiarkan.



Rajah 3. Bagaimanakah pelaksanaan MB 360 darjah dapat menambahbaik sistem penilaian prestasi semasa dalam perkhidmatan awam?

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

Kaedah tradisional yang diamalkan dalam Perkhidmatan Awam ketika ini menerima banyak kritikan kerana dimensi (tunggal) sumber penilaiannya. Perspektif yang sempit dan terhad ini seolah-olah mengandaikan penyelia mengetahui semua perkara mengenai PYDN untuk menilai dengan berkesan. Walaupun secara umumnya, penyelia adalah individu paling layak untuk melakukan penilaian, namun kebergantungan hanya kepada penyelia menyebabkan pelbagai isu yang timbul dan menjejaskan keberkesanan penilaian prestasi.

Dalam penilaian prestasi MB 360 Darjah, sumber penilaiannya daripada pelbagai sumber dan bukannya daripada penyelia atau pegawai atasan terdekat sahaja. Dengan mengalihkan tanggungjawab untuk menilai kepada lebih daripada seorang, banyak kelemahan dalam penilaian tradisional yang biasa berlaku dapat diatasi. Hasilnya, MB 360 Darjah dapat menyediakan perspektif yang lebih luas dan telus dengan dimensi yang lebih menyeluruh mengenai prestasi kerja kakitangan. Walaupun masih terdapat beberapa kritikan terhadap pelaksanaannya, hasil kajian merumuskan bahawa kaedah MB 360 Darjah dapat dijadikan alternatif dan menambahbaik kaedah penilaian prestasi jika dilaksanakan dalam Perkhidmatan Awam terutamanya untuk kebaikan pegawai muda. Kajian ini telah memberikan implikasi kepada pembangunan pengetahuan sedia ada berkaitan kaedah MB 360 Darjah dan menghuraikan bagaimana SPPPPA dapat ditambah baik dengan mengadaptasi kaedah ini. Walau bagaimanapun, masih banyak kajian lanjutan yang perlu dibuat sebelum pelaksanaan kaedah ini menjadi kenyataan terutama mengenai integrasi kaedah ini dengan proses sedia ada, serta juga halangan-halangan yang mungkin wujud dalam melaksanakannya.

RUJUKAN

- Ab Aziz. Y. (2014). *Penilaian prestasi maklum balas 360 Darjah: Pilihan atau tuntutan kerja*. Edisi Kedua. UUM Press.
- Atwater, L.E., Waldman, D.A., Brett, J. (2002) Understanding and optimising multi- source feedback, *Human Resource Management*, 41, 2, 193-208
- Blackman R. (2021). *How to monitor your employees — while respecting their privacy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/how-to-monitor-your-employees-while-respecting-their-privacy>

- Bracken, D. W., Timmerock, C.W., Church, A.H. (2001) *The handbook of multisource feedback*, San Francisco, Josey Bass
- Brutus, S., Derayeh, M., Fletcher, C., Bailey, C., Velazquez, P., Kan, S.W., Simon, C., Labath, V. (2006). Internationalisation of multisource feedback systems: a six country analysis of 360 degree feedback. *International Journal of Human Resource Management*.17,1888-1906
- Chopra, R. (2017). 360 degree performance assessments: an overview. *Global Journal of Enterprise Information System*. 9.102. 10.18311/gjeis/2017/16029.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7th ed.) London: Routledge Falmer
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Wesson, M.J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. Edisi ke-3. New York: McGraw-Hill International edition.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education. Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications, Inc.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic, *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2, pp.102-124.
- Foster, C. A. & Law, M. (2006). How many perspectives provide a compass? *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 3, 288-291
- Garvey, J. (2019). *360 feedback: the essential guide*. Retrieved January 31, 2021, from <https://www.peoplegoal.com/guides/360-feedback-the-essential-guide>

- Halimatussaedyah T., Noraini A. R. (2015) Kepuasan kerja: hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (YPKDT), Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*. 8 (2)
- Heneman, R. L., Moore, M. L., & Wexley, K. N. (1987). Performance-rating accuracy: A critical review. *Journal of Business Research*, 15(5), 431–448. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90011-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90011-7)
- 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*, vol. 1, no. 1.
- Ilies, R., DePater, J.E. & Judge, T. (2007) Differential affective reactions to negative and positive feedback and the role of self esteem, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 590-609
- Intan F. F. & Muhammad A. Y. F. (2019). The influence of human resource practices on teachers' job satisfaction. *International Business Education Journal*. Vol. 12 No. 1, 15-24
- JPA (2009). *Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil. 2 Tahun 2009- Pemantapan penggunaan sistem penilaian prestasi pegawai Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur, Malaysia. JPA (2002). *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 2002- Pelaksanaan sistem saraan malaysia bagi anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan*. Kuala Lumpur, Malaysia
- Karkouljian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69, 1862–1867.
- Kementerian Belia dan Sukan Malaysia (2015). *Dasar Belia Malaysia*. WP Putrajaya, Malaysia.
- Kluger, A., DeNisi, A. (1996) The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119, 254-258.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1995). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Limasan, J., Rusli A., & Nur Fatihah B. (2019). Application of performance appraisal system (PAS) attributes among first rater officers (FRO's): Issues and implication. *Journal of Cognitive Sciences & Human Development*, Volume 5, No. 2.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2020). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc.
- Mariapan, M & Norfariza M. R. (2018). Penilaian prestasi guru sekolah kebangsaan di Kuala Lipis, Pahang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. 5, 4
- McCarthy, A. M. & Garavan T. N. (2001) 360 degree feedback process: performance, improvement and employee career development, *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32
- Meyer, H. (1980) Self appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 37-52
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. 14th Edition. Boston : Pearson Education
- Morgan, C. (2020). Get More from Your 360. Retrieved January 31, 2021, from <https://www.industryweek.com/leadership/corporate-culture/article/21121356/get-more-from-your-360>
- Morgeson, F. P., Mumford, T., Campion, M. (2005). Coming full circle. Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs, *Consulting Psychology Journal*, 57, 3, 196-209
- Murphy, K. & Cleveland, J. (1991) *Performance Appraisal: an organisational perspective*, Allyn and Bacon, Boston, MA
- Norsyamimi N. & Mohammad M. H. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam. Kajian rintis Di Jabatan Kemajuan Masyarakat, Negeri Pulau Pinang. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 4 (7), 11 - 20.
- Nurreen F. A. (2020). *Elemen-elemen dalam proses penilaian prestasi kakitangan menurut Podolinsky*. ResearchGate

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical approach*. (4th ed). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications

Snell, S.A., Morris, S.S. & Bohlander, G.W (2016). *Managing Human Resources*. 17th Edition. Cengage Learning Asia Pte Ltd

Strauss G., Sayles L. R. (1971). *Personnel: The Human Problems of Management*. New Delhi Prentice Hall of India Pvt. Ltd. pp.550-560

Zaidi M. N., Amizawati A. & Ruhanita M. (2017). Hubungan sistem pengukuran prestasi strategik dan prestasi pensyarah di universiti penyelidikan awam Malaysia melalui keadilan organisasi. *Jurnal Pengurusan*. 51. 235-247. 10.17576/pengurusan-2017-51-20.