

Hubungan Dimensi Kebolehpercayaan Sumber dan Kualiti Maklum Balas dengan Keberkesanan Amalan Memberikan Maklum Balas Prestasi Guru

Relationship between the Dimensions of Source Credibility and Feedback Quality with the Teachers's Effectiveness of Performance Feedback Practices

MAJELAN SULONG

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak
majelan@iab.edu.my

RUSLI AHMAD

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak
arusli@unimas.my

NUR FATIHAH ABDULLAH BANDAR

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak
abnfatihah@unimas.my

Kata Kunci:

Kebolehpercayaan Sumber; Kualiti Maklum balas; Maklum balas Prestasi; Penilaian Prestasi, Pembangunan Sumber Manusia

ABSTRAK

Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji tentang hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Responden kajian terdiri daripada pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) yang berkhidmat di sekolah menengah (SM) di Sarawak. Kajian tinjauan secara keratan rentas ini menggunakan teknik soal selidik atas talian melalui aplikasi Google Forms bagi mengumpul data kajian dan teknik persampelan yang digunakan ialah teknik persampelan kluster. Data yang diperolehi daripada 388 PP dan 2519 PYD menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Secara teoretikalnya, kajian ini menyumbang kepada perkembangan kerangka pengetahuan berkaitan variabel yang dikaji. Dari aspek empirikal, dapatan kajian menyediakan eviden penting yang membuktikan kepentingan dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas dalam amalan memberikan maklum balas prestasi khususnya dalam bidang pendidikan. Dari aspek praktikal,

dapatan kajian dipercayai memberikan input yang berguna kepada pelbagai pihak bagi merangka dan menambah baik dasar berkaitan pengurusan sumber manusia. Kajian seterusnya dicadangkan memperluas jangkauan populasi kajian ke atas PP dan PYD yang berkhidmat di sekolah rendah (SR) di Sarawak, di SR dan SM seluruh Malaysia serta mereka yang berkhidmat di pejabat pendidikan daerah (PPD), jabatan pendidikan negeri (JPN) dan bahagian di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Di samping itu, turut dicadangkan agar kajian akan datang menggunakan pendekatan secara longitudinal bagi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Keywords:

Source Credibility;
Feedback Quality;
Performance Feedback;
Performance Appraisal,
Human Resource
Development

ABSTRACT

The objective of this study was to examine the relationship between the dimensions of source credibility and feedback quality with the effectiveness of the practice of providing performance feedback. The respondents of the study consisted of evaluators and evaluated officers who served in secondary schools in Sarawak. This cross-sectional survey study uses online questionnaire technique through Google Forms application to collect survey data and the sampling technique used is cluster sampling technique. Data obtained from 388 evaluators and 2519 evaluated officers showed that there was a positive and significant relationship between the dimensions of source credibility and feedback quality with the effectiveness of the practice of providing performance feedback according to respondents. Theoretically, this study contributes to the development of a knowledge framework related to the variables studied. From an empirical aspect, the findings of the study provide important evidence that proves the importance of the dimensions of source credibility and quality of feedback in the practice of providing performance feedback especially in the field of education. From a practical aspect, the findings of the study are believed to provide useful input to various parties to formulate and improve policies related to human resource management. The next study is proposed to expand the reach of the study population on evaluators and evaluated officers who serve in primary schools in Sarawak, in primary and secondary schools throughout Malaysia as well as those who serve in district education offices, state education departments and divisions in Ministry of Education. In addition, it is also suggested that future studies use a longitudinal approach to gain a deeper understanding.

Received : June 27, 2021

Accepted : Oct 8, 2021

Online Published : Nov 30, 2021

PENDAHULUAN

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar di Malaysia. Oleh yang demikian, setiap pengurus organisasi di sekolah perlu sentiasa kompeten dan profesional dalam menguruskan setiap

komponen sistem penilaian prestasi supaya memberikan manfaat yang maksimum untuk dikecapi hasilnya oleh setiap murid seperti dihasratkan oleh falsafah pendidikan kebangsaan. Justeru, setiap pentadbir di sekolah yang telah diberikan amanah sebagai PP hendaklah sentiasa komited dan bersungguh-sungguh membimbing para guru (PYD). Sebagai komponen penting dalam aspek pengurusan sumber manusia, amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan strategi penting bagi menyokong pengurusan bakat pekerja (Cunningham, 2015). Amalan ini juga penting bagi memenuhi kehendak dan keperluan pemegang taruh yang kian meningkat dari masa ke masa (Snell et al., 2016). Oleh itu, sebagai komponen penting dalam sistem pengurusan prestasi, maklum balas prestasi yang berkesan perlu disampaikan oleh sumber yang boleh dipercayai dan mengandungi maklumat yang berkualiti bagi membolehkan majikan meningkatkan penglibatan, motivasi dan kepuasan pekerja (Taylor et al., 1984). Maklum balas prestasi tidak hanya penting kepada individu tetapi juga kepada organisasi kerana pengaruhnya yang berpotensi terhadap prestasi pekerja dan pelbagai sikap serta tingkah laku yang menarik bagi organisasi (Boon et al., 2018).

Maklum balas prestasi diperlukan untuk membangunkan motivasi, potensi dan tingkah laku pekerja di sesebuah organisasi (Lussier & Hendon, 2017). Kekurangan maklum balas prestasi boleh menyebabkan kegelisahan dan penilaian prestasi yang tidak tepat. Secara ringkasnya, apabila golongan pekerja berasa senang dengan maklum balas prestasi yang diterima, mereka lebih bersikap terbuka untuk bertindak balas dan akan lebih kerap terlibat dalam aktiviti pembangunan yang dirancang oleh organisasi (Kluger & DeNisi, 1996; Murphy et al., 2018). Perbincangan berkaitan dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas dalam pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi yang menjurus kepada bidang pendidikan didapati masih berkurangan. Hal ini demikian kerana perbincangan yang sedia ada (dalam dan luar negara) didapati lebih berfokus kepada bidang pengurusan sumber manusia secara umum (Stone & Heen, 2015; Ray & Singh, 2018). Sehubungan itu, kajian ini mendekati jurang tersebut dengan mengenal pasti hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD di SM di Sarawak.

SOROTAN LITERATUR

Kejayaan sesuatu sistem penilaian prestasi bergantung kepada penerimaan pekerja terhadap proses memberikan maklum balas prestasi (Coens & Jenkins, 2000). Hal ini demikian kerana maklum balas prestasi berfungsi sebagai laporan tepat yang menggambarkan sejauh mana adil dan telusnya pelaksanaan penilaian prestasi. Sehubungan itu, bagi memastikan maklum balas prestasi yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh pekerja, penyelia perlulah memastikan diri mereka dapat dipercayai oleh pekerja (London & Sessa, 2006). Sekiranya pekerja merasakan maklum balas prestasi diberikan oleh sumber yang kurang dipercayai, hal ini berpotensi menyebabkan berlakunya perubahan tingkah laku negatif seperti kurangnya kerjasama, kurang disiplin kerja, persaingan tidak sihat, kurang fokus pada keutamaan sekali gus menyebabkan penilaian prestasi tidak disukai, tidak dipedulikan dan mengalami kegagalan (Costello, 1994).

Kebolehpercayaan sumber merujuk kepada kebolehpercayaan dan kepakaran dimiliki oleh PP yang dilihat oleh PYD (Bozer et al., 2013). Kebolehpercayaan dan kepakaran PP berkait rapat dengan keberkesanan bimbingan yang diberikan (Boyce et al., 2010). PYD bertindak balas secara positif terhadap maklum balas diberikan oleh PP yang dipercayai dan berkepakaran (Fedor et al., 1989). Oleh itu, PP perlu mempunyai pengetahuan tentang keperluan kerja PYD,

pengetahuan tentang prestasi kerja sebenar PYD dan berkeupayaan menilai dengan tepat prestasi kerja PYD (Giffin, 1967).

Kualiti maklum balas merujuk kepada maklum balas yang tepat, mengkhusus, membantu dan membina (Steelman et al., 2004). Elemen ketepatan, ketekalan dan kebergunaan maklum balas prestasi sangat diperlukan bagi memastikan maklum balas yang berkualiti dikekalkan (Herold et al., 1987). Maklum balas yang berkualiti perlu konsisten pada setiap masa, spesifik dan diterima oleh PYD (London, 1997). Hal ini demikian kerana nilai kualiti sesuatu maklum balas yang diberikan bergantung kepada sudut pandangan PYD yang menyebabkan sama ada mereka menerima dan bersedia untuk bertindak balas terhadap maklum balas prestasi yang diberikan (Ilgen et al., 1979).

Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga memerlukan penyelia menyampaikan maklumat yang berkualiti kepada pekerja. Hal ini demikian kerana amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan pendekatan yang penting kepada organisasi bagi meningkatkan pembelajaran, motivasi dan prestasi (DuBrin, 2013), mengurangkan ketidakpastian, memberikan maklumat penting tentang kemajuan matlamat, menegaskan semula kepercayaan individu terhadap prestasi dan peningkatan kompetensi (London & Smither, 2002). Maklum balas prestasi yang diberikan oleh sumber yang boleh dipercayai dan menerapkan maklumat yang berkualiti dipercayai menghasilkan impak yang positif dalam hubungan intrapersonal serta interpersonal di antara penyelia dan pekerja (Raemdonck & Strijbos, 2013). Hubungan intrapersonal serta interpersonal yang positif tersebut adalah diperlukan oleh pekerja bagi meningkatkan prestasi dan memperbaiki kelemahan (Mulder & Ellinger, 2013). Kebanyakan pengurus organisasi menyedari bahawa amalan memberikan maklum balas prestasi merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pengurusan prestasi (Ray & Singh, 2016). Namun, terdapat pengurus organisasi yang kurang memanfaatkan amalan tersebut kerana melaksanakannya dengan separuh hati atau terus mengabaikannya lantas mengakibatkan kerosakan pada nilai sebenar penilaian prestasi yang dilakukan (Aguinis, 2013). Oleh itu, setiap pengurus organisasi seharusnya bertanggung jawab meningkatkan kebolehpercayaan mereka sebagai sumber utama maklum balas prestasi dan keupayaan mereka agar lebih dipercayai serta mengembangkan kemahiran untuk menyampaikan maklum balas prestasi yang berkualiti (Blanchard & Johnson, 2015).

METODOLOGI

Reka bentuk kajian adalah berbentuk pendekatan kuantitatif yang mengaplikasikan strategi kajian tinjauan. Strategi ini dipilih kerana kesesuaiannya digunakan untuk menggambarkan trend atau menentukan hubungan di antara konstruk yang mendasari sesuatu tujuan (Saunders et al., 2019). Pengumpulan data kajian adalah menggunakan kaedah secara keratan rentas (*cross-sectional*) dan dijawab secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Populasi kajian terdiri daripada PP dan PYD yang bertugas di 193 buah SM di Sarawak yang dipilih secara teknik persampelan kluster. Pemilihan populasi kajian yang terdiri daripada PP dan PYD di SM di Sarawak dijustifikasikan atas rasional berikut;

- i) PP dan PYD terdiri daripada mereka yang dipercayai boleh memberikan maklumat yang diperlukan dan diyakini dapat diperoleh semasa pengumpulan data. Hal ini menjadikan ketepatan keseluruhan yang lebih tinggi kerana pengkaji dapat mengumpul maklumat daripada sampel kajian yang terperinci.
- ii) PP dan PYD mempunyai ciri perwakilan dan kecukupan untuk membuat generalisasi.
- iii) PP dan PYD juga terdiri daripada pelbagai latar belakang umur, kaum, pengalaman mengajar, kelayakan akademik, jawatan semasa, gred jawatan dan lokasi sekolah. Oleh itu,

populasi kajian mempunyai ciri-ciri yang menjadikan respon yang bakal diberikan adalah relevan terhadap persoalan kajian.

- iv) Kajian ini bukan berbentuk kajian perbandingan iaitu tidak membandingkan di antara PP dan PYD yang berkhidmat di SM dengan SR, tiada perbandingan jantina dan tidak melibatkan perbandingan antara wilayah (Sabah, Semenanjung Malaysia dan Wilayah Persekutuan).

Item kajian diadaptasikan daripada *Feedback Environment Scale* oleh Steelman et al. (2004) bagi mengukur dimensi kebolehpercayaan sumber dan kualiti maklum balas. Keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi diukur dengan menggunakan item kajian yang diadaptasikan daripada *Feedback Orientation Scale* oleh Linderbaum dan Levy (2010). Semua item diukur berpandukan skala Likert tujuh mata bermula daripada ‘sangat tidak setuju’ hingga ‘sangat setuju’. Pengkaji memastikan setiap item mempunyai ciri-ciri berikut iaitu (i) skala mempunyai bukti konsisten kebolehpercayaan mencapai nilai *Cronbach Alpha* 0.6 dan ke atas (Hair et al., 2003), (ii) skala pernah digunakan oleh pengkaji lain dan diguna dalam kajian akademik (Hinkin et al., 1997), (iii) mempunyai ayat yang ringkas dan jelas (Hair et al., 2014) serta (iv) mempunyai skala yang sesuai untuk mengukur konstruk kajian (Pallant, 2005).

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Profil demografi responden dianalisis menggunakan analisis deskriptif yang dilaporkan secara frekuensi dan peratus. Jadual 1 menunjukkan profil demografi responden kajian.

Jadual 1: Profil Demografi Responden

Ciri-Ciri	Profil	PP		PYD	
		Frekuensi	Peratus	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	182	46.9	806	32.0
	Perempuan	206	53.1	1713	68.0
Umur	23-30 tahun	17	4.4	436	17.3
	31-38 tahun	40	10.3	888	35.3
	39-46 tahun	142	36.6	633	25.1
	47-54 tahun	157	40.5	463	18.4
	55 tahun ke atas	32	8.2	99	3.9
Kaum	Melayu	114	29.4	857	34.0
	Cina	93	24.0	597	23.7
	Iban	77	19.8	529	21.0
	Melanau	43	11.1	207	8.2
	Bidayuh	37	9.5	202	8.0
	Orang Ulu	14	3.6	70	2.8
	Lain-lain	10	2.6	57	2.32
Pengalaman Mengajar	1-9 tahun	30	7.7	990	39.3
	10-18 tahun	125	32.2	774	30.7
	19-27 tahun	171	44.1	553	22.0
	28-39 tahun	62	16.0	202	8.0
Lokasi Sekolah	Bandar	115	29.6	659	26.2
	Luar Bandar	261	67.3	1786	70.9
	Pedalaman	12	3.1	74	2.9

Kelulusan Akademik Tertinggi	Sijil	0	0	13	0.52
	Diploma	2	0.5	30	1.19
	Sarjana Muda	306	78.9	2231	88.57
	Sarjana	80	20.6	244	9.69
	Doktor Falsafah	0	0	1	.04
Keputusan LNPT	Rendah	0	0	12	0.5
	Sederhana	29	7.5	437	17.3
	Tinggi	136	35.1	1360	54.0
	Cemerlang	223	57.5	710	28.2

Daripada 388 responden dalam kalangan PP, 53.1 peratus adalah perempuan dan 46.9 peratus responden lelaki. Berdasarkan umur, min umur ialah 45.59 dengan mereka yang berumur di antara 47 hingga 54 tahun mencatatkan kumpulan umur terbesar (40.5 peratus) manakala dari segi kaum, majoriti berbangsa Melayu (29.4 peratus). Dari segi jumlah tahun pengalaman mengajar, 44.1 peratus berpengalaman mengajar di antara 19 hingga 27 tahun dan dari segi pengalaman sebagai PP, majoriti (72.4 peratus) berpengalaman di antara 1 hingga 5 tahun. Dari segi lokasi sekolah, majoriti (67.3 peratus) bertugas di sekolah kawasan luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, 78.9 peratus memiliki ijazah sarjana muda. Dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, kebanyakan memperoleh keputusan tahap cemerlang (57.5 peratus).

Bilangan responden dalam kalangan PYD ialah seramai 2519 orang iaitu 68.0 peratus adalah perempuan dan 32.0 peratus responden lelaki. Berdasarkan umur, min umur ialah 38.88 dengan mereka berumur di antara 31 hingga 38 tahun mencatatkan kumpulan umur terbesar (35.3 peratus) manakala dari segi kaum, majoriti berbangsa Melayu (34.0 peratus). Dari segi jumlah tahun pengalaman mengajar, 39.3 peratus berpengalaman mengajar di antara satu hingga sembilan tahun. Dari segi lokasi sekolah, majoriti (70.9 peratus) bertugas di sekolah kawasan luar bandar. Berdasarkan kelulusan akademik, majoriti (88.6 peratus) memiliki ijazah sarjana muda. Dari segi keputusan pencapaian penilaian prestasi tahun 2018, kebanyakan responden memperoleh keputusan tahap tinggi (54.0 peratus).

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

Hipotesis pertama meramalkan hubungan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis alternatif yang telah dibentuk.

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

H1(b) : Terdapat hubungan positif di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PYD.

Berpandukan keputusan analisis multivariat pemodelan persamaan struktural, dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP ($\beta=0.120$, $t=4.722$, $p<0.05$) dan ($\beta=0.069$, $t=7.947$, $p<0.05$) menurut PYD. Kedua-dua keputusan tersebut menyokong hipotesis H1(a) dan H1(b). Berdasarkan kedua-dua keputusan tersebut, ini menunjukkan apabila kebolehpercayaan sumber ditingkatkan, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga meningkat. Justeru, sekiranya kebolehpercayaan sumber diabaikan, ini dikhuatiri boleh menyebabkan keberkesanan amalan

memberikan maklum balas prestasi merosot. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan persetujuan PYD terhadap kebolehpercayaan PP sebagai sumber maklum balas.

Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian oleh Ilgen et al. (1979) dan Steelman et al. (2004) yang menjelaskan maklum balas prestasi yang datangnya daripada sumber (PP) yang dipercayai membolehkan maklumat prestasi yang diberikan lebih berkesan. Di samping itu, dapatan kajian juga selari dengan kajian oleh Kluger dan DeNisi (1996) serta Murphy (2019) yang menegaskan PYD lebih cenderung mempercayai maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang berkepakaran dan berkredibiliti. Dengan adanya kepakaran dan kredibiliti, ini memudahkan PP mengetahui prestasi kerja PYD dan berlaku adil ketika menilai sekali gus menjadikan PP lebih dihormati serta diyakini (Mone & London, 2017). Oleh yang demikian, PP perlu berusaha meningkatkan hubungan baik dan tidak mudah terpengaruh dengan emosi apabila memberikan maklum balas prestasi bagi memastikan kebolehpercayaan mereka sebagai sumber utama maklum balas prestasi tidak dipertikaikan (Murphy et al., 2018).

Dapatan kajian juga menguatkan lagi pandangan Ahmad dan Shamsuddin (2011) serta Budworth dan Chummar (2018) berkaitan kepentingan maklumat dan data prestasi yang disokong dengan bukti konkrit serta bersifat konstruktif. Hal ini demikian kerana PP yang boleh dipercayai pastinya berusaha untuk membekalkan maklumat, data dan bukti konkrit bagi memastikan aktiviti penilaian prestasi yang dilakukan benar-benar konstruktif dalam memajukan dan meningkatkan prestasi PYD (Ahmad & Shamsuddin, 2011; Budworth & Chummar, 2018). Dalam hal ini PP mempunyai tanggung jawab yang besar bagi memastikan diri mereka sentiasa boleh dipercayai bagi membantu PYD mengatasi segala halangan yang boleh menyebabkan gangguan pada prestasi kerja (Steelman et al., 2004).

Dapatan kajian turut mengukuhkan kajian oleh Fedor et al. (1989) serta Boyce et al. (2010) iaitu maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP yang dipercayai dan berkepakaran membolehkan PYD bertindak balas secara lebih positif. Dapatan kajian juga selari dengan kajian Bozer et al. (2013) yang menegaskan kepentingan setiap PP agar meningkatkan kepakaran dan kredibiliti supaya lebih dipercayai oleh PYD apabila memberikan maklum balas prestasi. Ini diperkukuh dengan pandangan oleh Murphy et al. (2018) yang menjelaskan maklum balas prestasi yang berkesan terletak kepada kredibiliti PP dan ketiadaannya boleh menggagalkan kebergunaan maklum balas prestasi serta proses penilaian prestasi. Hal ini juga bertepatan dengan pandangan Aguinis et al. (2011) yang menegaskan pentingnya maklum balas prestasi disampaikan oleh sumber yang dipercayai bagi meningkatkan penglibatan, motivasi dan kepuasan kerja pekerja.

Berdasarkan semua perbincangan di atas, jelas diketahui bahawa maklum balas prestasi yang datangnya daripada PP yang dipercayai adalah lebih diyakini dan diterima oleh PYD. Hal ini demikian kerana PP yang boleh dipercayai mempunyai pengetahuan yang baik mengenai prestasi kerja sebenar PYD dan berkeupayaan membuat penilaian yang tepat (Ilgen et al., 1979). Kebolehpercayaan PP sebagai sumber utama maklum balas prestasi juga membolehkan PYD dibekalkan dengan perincian maklum balas yang berkualiti bagi menilai kemahiran, kekuatan dan kekurangan dengan berkesan seterusnya melaksanakan penambahbaikan (Murphy et al., 2019). Dengan mengaplikasikan andaian dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964), setiap individu yang menyertai sesebuah organisasi mempunyai jangkaan tentang keperluan, motivasi dan pengalaman lepas yang mempengaruhi bagaimana individu bertindak balas terhadap organisasi. Sehubungan itu, sebagai sumber maklumat yang dipercayai, PP seharusnya meningkatkan kepercayaan PYD bahawa mereka berkeupayaan melaksanakan tugas dengan jayanya. Hal ini demikian kerana maklum balas prestasi yang datangnya daripada PP yang boleh dipercayai pastinya mempunyai

maklumat sebenar tentang kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan, menjelaskan keperluan pekerjaan dan memberikan bimbingan kepada PYD yang kekurangan keyakinan diri.

Dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi di SM, kepentingan aspek kebolehpercayaan sumber merupakan suatu perkara yang tidak boleh dipandang ringan. Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan KPM (KPM, 2016) menggariskan kualiti sumber manusia sebagai elemen yang sangat penting dalam menentukan kejayaan organisasi. Oleh itu, ciri profesionalisme keguruan setiap PPP perlu dibangunkan secara terancang oleh PP yang boleh dipercayai dalam melaksanakan tanggung jawab dengan sebaiknya demi memastikan setiap dasar pendidikan dilaksanakan dengan berkesan serta memberikan impak kepada kemenjadian murid. Kualiti PYD juga perlu dimantapkan menerusi bimbingan yang berterusan supaya mereka dapat membangunkan modal insan yang memenuhi Agenda Transformasi Nasional 2050 (KPM, 2016).

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

Hipotesis kedua meramalkan hubungan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi. Berikut ialah hipotesis alternatif yang telah dibentuk.

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

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

Berpandukan keputusan analisis multivariat pemodelan persamaan struktural, dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kualiti maklum balas dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP ($\beta=0.460$, $t=10.959$, $p<0.05$) dan ($\beta=0.508$, $t=34.937$, $p<0.05$) menurut PYD. Kedua-dua keputusan tersebut menyokong hipotesis H2(a) dan H2(b). Berdasarkan dapatan tersebut, jelas bahawa apabila kualiti maklum balas ditingkatkan, keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi juga meningkat. Justeru, sekiranya kualiti maklum balas diabaikan, hal ini dibimbangi boleh menyebabkan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi berkurangan. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan persetujuan PYD terhadap aspek kualiti maklum balas prestasi PP.

Dapatan kajian ini bertepatan dengan kajian Steelman et al. (2004) yang menekankan kepentingan maklum balas berkualiti bagi meningkatkan keberkesanan maklum balas prestasi. Hal ini bermaksud sekiranya PP ingin meningkatkan prestasi kerja, PYD perlulah dibekalkan dengan maklumat yang benar-benar berkualiti (Fletcher & Williams, 2016). Sesuatu maklumat tersebut dianggap berkualiti sekiranya mempunyai nilai kebergunaan, bersifat membantu dan bermakna kepada PYD, oleh sebab itu PP perlu memberikan perhatian sewajarnya pada kualiti maklum balas bagi memastikan proses membimbing dan mendisiplinkan PYD dilakukan secara berkesan seperti ditegaskan oleh Edward et al. (2012).

Selain itu, menurut Greller (1980) serta DeNisi dan Murphy (2017), kualiti maklum balas juga memerlukan maklumat prestasi diberikan secara telus, spesifik dan tepat pada masanya. Dapatan kajian tersebut konsisten dengan pandangan Adler et al. (2016) yang menegaskan maklum balas berkualiti perlu dibuktikan justifikasi, konsisten dan berfokus kepada tingkah laku kerja masa lalu berdasarkan pandangan PYD. Hal ini demikian kerana nilai kualiti sesuatu maklum balas amat bergantung kepada pandangan PYD yang akan menentukan tindak balas terhadap maklum balas

yang diberikan (Adler et al., 2016). Oleh yang demikian, ketepatan, ketekalan dan kebergunaan maklum balas prestasi yang diberikan oleh PP begitu diperlukan bagi memastikan maklum balas berkualiti dikekalkan (DeNisi & Caitlin, 2018).

Dapatan kajian juga menyokong model proses maklum balas yang dikemukakan oleh Ilgen et al. (1979). Menurut model tersebut, aktiviti memberikan maklum balas prestasi bermula apabila individu bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas. Terdapat empat peringkat dalam proses tersebut iaitu (i) peringkat penerimaan dan interpretasi rangsangan maklum balas, (ii) peringkat penerimaan rangsangan maklum balas sebagai pernyataan yang benar tentang tingkah laku prestasi yang sebenar atau yang diinginkan, (iii) peringkat keinginan untuk bertindak balas terhadap rangsangan maklum balas dan (iv) peringkat tindak balas yang dikehendaki terhadap rangsangan maklum balas (Ilgen et al., 1979). Sehubungan itu, bagi merangsang individu bertindak balas secara positif dengan maklum balas prestasi yang diberikan, setiap maklumat perlu dipastikan kualitinya bagi meningkatkan prestasi pekerja (Gnepp et al., 2020). Keinginan seseorang pekerja untuk bertindak balas positif terhadap rangsangan maklum balas hanya akan berlaku sekiranya maklum balas yang diberikan benar-benar memenuhi keperluan prestasi pekerja (Mulder & Ellinger, 2013).

Berdasarkan perbincangan di atas, jelas difahami bahawa matlamat utama maklum balas prestasi adalah untuk membolehkan PP mengetahui dan memahami prestasi PYD bagi meningkatkan prestasi atau mengubah tingkah laku kerja (London, 2014). Oleh itu, maklum balas yang diberikan seharusnya konsisten iaitu diberikan secara berterusan supaya tindakan segera dapat diambil dan tidak disimpan untuk satu jangka masa yang panjang sehingga menyebabkan kejutan ketika penilaian prestasi secara formal dilaksanakan (Murphy et al., 2019). Di samping itu, maklum balas prestasi yang diberikan perlulah spesifik iaitu menerangkan secara khusus tentang perkara yang dilakukan dan bukannya membuat generalisasi. Justeru, setiap maklum balas harus tertumpu kepada fakta yang nyata yang dapat disahkan untuk menyokong pemikiran atau pendapat.

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

KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara dimensi kebolehpercayaan sumber dan dimensi kualiti maklum balas, dengan keberkesanan amalan memberikan maklum balas prestasi menurut PP dan PYD. Hasil kajian dengan jelasnya membuktikan bahawa bagi memastikan kebolehpercayaan sumber sentiasa dihormati, setiap PP hendaklah berkepakaran, berpengetahuan tentang keperluan kerja, berpengetahuan tentang prestasi kerja sebenar, boleh dipercayai dan cekap menilai

prestasi PYD dengan tepat. Di samping itu, hasil kajian juga telah membuktikan pentingnya dimensi kualiti maklum balas dalam amalan memberikan maklum balas prestasi. PYD perlu dibekalkan dengan maklumat yang berkualiti secara konsisten, menghusus dan dapat dilihat sebagai sesuatu yang berguna bagi meningkatkan prestasi kerja. Hal ini adalah penting bagi memastikan proses membimbing dan mendisiplinkan PYD dilakukan secara berkesan.

Walaupun kajian ini telah menyokong hasil analisis di antara pemboleh ubah yang terdapat dalam kajian, semestinya masih terdapat beberapa kekurangan. Justeru, kajian seterusnya dicadangkan untuk meluaskan lagi jangkauan populasi kajian ke atas semua PP dan PYD yang berkhidmat di SR di Sarawak atau semua PP dan PYD di SR dan SM di seluruh Malaysia bagi menghasilkan dapatan yang lebih menyeluruh serta boleh memberikan manfaat tambahan kepada bidang pengurusan pendidikan secara khususnya dan pengurusan sumber manusia secara umumnya. Kajian juga boleh diperluaskan kepada semua PPP yang berkhidmat di PPD, JPN dan semua Bahagian di KPM. Di samping itu, turut dicadangkan agar kajian akan datang menggunakan pendekatan longitudinal iaitu pengumpulan data berulang kali daripada sesuatu sampel yang sama dalam satu tempoh jangka masa yang panjang untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

RUJUKAN

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K. R., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 219–252.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3rd ed. Pearson/Prentice-Hall.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503–507.
- Ahmad, R., & Shamsuddin, S. (2011). *Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja*. RS Publication.
- Blanchard, K. H., & Johnson, S. (2015). *The New One-Minute Manager*, 1st ed. William Morrow & Company.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
- 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.
- Budworth, M. H., & Chummar, S. (2018). *Feedback for performance development: A review of current trends*. Springer.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*, New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Cunningham, L. (2015). *Accenture: one of world's biggest companies to scrap annual performance reviews*. <http://www.independent.co.uk/news/business/news/accenture-one-of-worlds-biggest-companies-to-scrap-annual-performance-reviews10421296.html>
- DeNisi, A., & Caitlin E. S. (2018). Feedback Sought vs Feedback Given: A Tale of Two Literatures. *Management Research*, 16(4), 320–333.

- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance Management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press Inc.
- Edward, E. L., George, S., & Michael, M. (2012). *What makes performance appraisals effective?* SAGE Publications.
- 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.
- Fletcher, C., & Williams, R. (2016). *Appraisal: Improving Performance and Developing The Individual*, 5th ed. Routledge.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104–120.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE* 15(6), 1–28.
- Greller, M. M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24–27.
- Hair, J. F. J., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2003). *Essential of Business Research Methods*. John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structure Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Herold, D. M., Liden, R. C., & Leatherwood, M. L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, 30(4), 826–835.
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(1), 100–120.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Karim, M. (2016). *Dokumen Awal Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- KPM. (2016). *Dokumen Awal Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
- London, M. (1997). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M. (2014). *The Power of Feedback Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Taylor & Francis.
- London, M., & Sessa, V. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303–330.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Lussier R. N., & Hendon J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE.

- Mone, E. M., & London, M. (2017). *Employee Engagement Through Effective Performance Management*, 2nd ed. Routledge.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4–23.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 13–31.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management: Why Does It Fail and How Can It Be Fixed?* SAGE.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2019). *Performance Appraisal and Management*. SAGE.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. Open University Press.
- Raemdonck, I., & Strijbos, J. W. (2013). Feedback perceptions and attribution by secretarial employees: Effects of feedback-content and sender characteristics. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 24–48.
- Ray, P., & Singh, M. (2016). Exploring HR transformation needed for the new generation in the workforce. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336–349.
- Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25–27.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8th ed. Pearson Education Limited.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing Human Resources*, 17th ed. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Steelman, L. A., Levy, P., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement, and Validation. *Education and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184.
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Group.
- Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individual's reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In *Research in personnel and human resources management* (Rowland, K. M., & Ferris, G. R.), pp.81–124. JAI Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.