

Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi

Rusli Ahmad

Azman Ismail

iazman@fcs.unimas.my

Universiti Malaysia Sarawak

Wan Khairuzaman Wan Ismail

m-wkhair@utm.my

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak

Penilaian prestasi adalah salah satu aktiviti terpenting dalam amalan pengurusan sumber manusia. Impak dari sistem penilaian prestasi adalah sangat signifikan kepada pekerja kerana kaitan langsung terhadap kadar upah atau gaji yang akan diterima oleh pekerja. Organisasi akan menerima kesan langsung yang bersifat negatif jika sistem penilaian prestasi yang dijalankan dilihat sebagai satu sistem yang tidak teratur, bersifat tidak adil dan menindas pekerja. Motivasi pekerja yang menurun, produktiviti tidak mencapai tahap kualiti yang ditetapkan dan komitmen pekerja yang tidak stabil memberi kesan kepada prestasi keseluruhan organisasi yang terlibat. Tinjauan kajian yang dijalankan terhadap sistem penilaian prestasi pekerja di beberapa agensi kerajaan menunjukkan dapatan kajian yang membimbangkan. Dapatan kajian menunjukkan kumpulan penilai prestasi tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi dalam bidang-bidang yang diperlukan berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab utama mereka untuk tujuan penilaian prestasi. Ini menyebabkan mereka tidak mampu berperanan secara berkesan dan cekap. Keadaan ini memberi implikasi negatif kepada penerimaan pekerja terhadap keputusan yang dibuat. Artikel ini membincangkan peranan yang perlu dimainkan oleh pegawai penilai prestasi. Cadangan dikemukakan untuk penambahbaikan yang bersifat serta merta, jangka pendek dan jangka panjang.

Kata kunci: *Penilaian prestasi, peranan penilai, sektor awam*

Pengenalan

Setiap organisasi mempunyai perniagaan teras yang perlu dilaksanakan dengan berkesan agar visi utama organisasi dapat dicapai. Lantaran itu setiap produk atau servis yang diberikan mesti berada pada tahap kualiti yang terbaik sebelum sampai kepada kumpulan pengguna akhir. Dalam konteks ini sudah semestinya prestasi pekerja dan juga produk atau perkhidmatan yang dihasilkan mesti berada pada paras tertinggi dan segala aspek yang berkaitan dengan kecacatan dan kelemahan perlu diminimumkan jika tidak pun diatasi sepenuhnya (zero defect). Sektor awam juga tidak terlepas dari keperluan memberikan perkhidmatan atau menghasilkan produk yang berkualiti. Lantaran itu persoalan kualiti serta integriti menjadi teras untuk penjawat awam dalam penghasilan kerja mereka. Keperluan penjawat awam untuk berada pada peringkat terbaik telah ditegaskan oleh Abdul Karim (1999) dengan menyatakan bahawa kumpulan ini adalah 'hati dan jantung' kepada

keberkesanan jentera pentadbiran awam negara dan mempunyai peranan yang sangat besar dalam menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020.

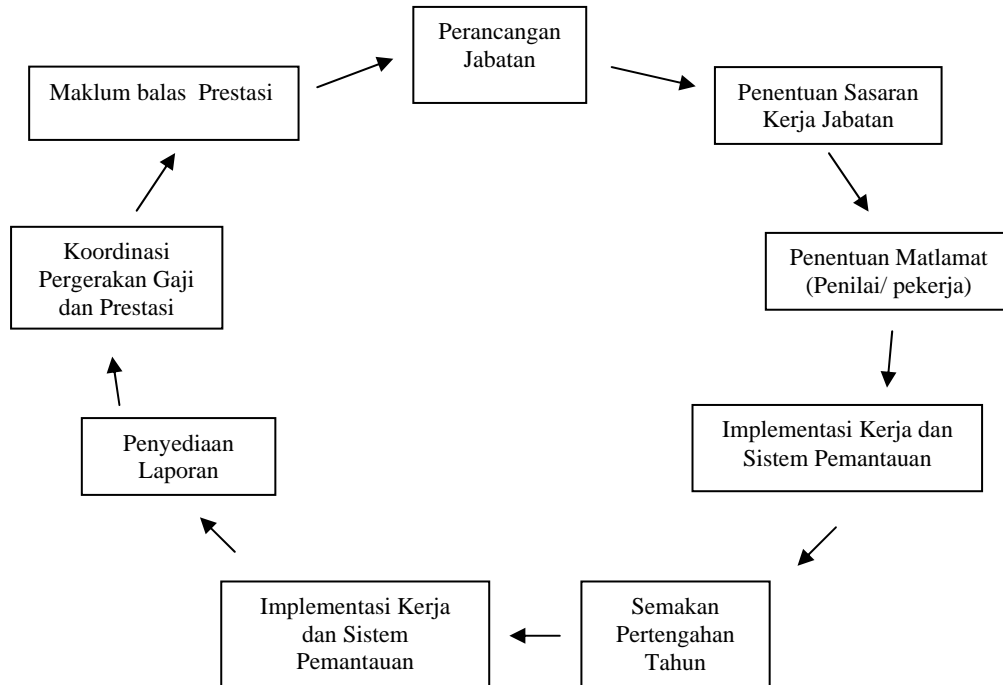
Penilaian Prestasi Sektor Awam: Satu Urutan Sejarah

Sistem penilaian prestasi di Malaysia bermula dengan penglibatan British di dalam hal ehwal politik dan ekonomi di Tanah Melayu pada 1896 (Abdul Karim, 1999). Sistem pengurusan personel yang digunakan pada masa itu hanya melibatkan pegawai-pegawai British yang berkhidmat di Tanah Melayu dan bersifat 'ad-hoc'. Semua urusan berkaitan dikawal oleh Kerajaan British yang berpusat di London (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1996). Selepas merdeka, sistem penilaian prestasi atau sistem gaji yang berdasarkan Laporan Kabinet 1976 telah digunakan. Sistem ini kemudian telah digantikan dengan Sistem Saraan Baru (SSB) pada Januari 1992 dan menggunakan sistem gaji yang berasaskan prestasi (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991). Sistem ini dikatakan bersepadu, komprehensif, strategik dan bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mengukuh dan meningkatkan tahap profesionalisme, kualiti dan produktiviti pekerja sektor awam.

SSB diharapkan oleh kerajaan dapat menyumbang secara efektif dalam pembangunan masa depan negara (Abdul Hamid, 1996). Sistem ini digubal dengan memberi penekanan yang tinggi kepada aspek fleksibiliti dan diharap mampu meningkatkan prestasi seseorang pekerja (Kerajaan Malaysia, 1992). SSB yang dijalankan hanya mampu bertahan selama 9 tahun dan dikesan mempunyai beberapa kelemahan utama yang perlu ditangani segera. Pada 1992, badan khas yang ditubuhkan oleh Kabinet telah mendapati bahawa terdapat unsur yang *rigid* (Kerajaan Malaysia, 1992) dalam sistem gaji yang ditawarkan dan mengesan beberapa masalah dan kelemahan di dalam sistem yang digunakan. Antara masalah yang dikenalpasti ialah kriteria penilaian yang tidak relevan, pemberian pemberat prestasi yang tidak seimbang, kurang penekanan terhadap aspek pembangunan kerjaya, dan tidak mengambil kira aspek-aspek kritikal perjawatan yang lain (teknologi maklumat, keperluan pelanggan dan perkhidmatan kepada masyarakat) (Abdul Hamid, 1996). Penilai prestasi juga dikesan tidak dapat berperanan dengan berkesan kerana terlalu banyak tugas lain yang mereka perlu laksanakan di pejabat. SSB juga dikatakan hanya bertujuan untuk kenaikan pangkat dan penentuan pergerakan gaji sahaja. Pelbagai rungutan dan bantahan dibuat oleh pekerja tentang kelemahan pelaksanaan SSB (lihat Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991; Abdul Karim, 1999). Salah satu kelemahan yang ketara dari sudut kumpulan pelaksana ialah berkaitan dengan kurangnya kompetensi yang ada dan diperlukan oleh pegawai penilai prestasi untuk membolehkan mereka menjalankan tugas mereka dengan baik (Abdul Manap, 1996).

Lantaran dari pelbagai masalah yang wujud di dalam pelaksanaan SSB, Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah diperkenalkan pada 1 November 2002. Penilaian Tahap Kecekapan turut diperkenalkan dan merupakan salah satu strategi penilaian yang dilaksanakan untuk memastikan seluruh anggota dalam perkhidmatan awam mempunyai kompetensi untuk menghadapi cabaran globalisasi dan liberalisasi. Perlaksanaan SSM adalah berasaskan kepada sistem peningkatan kompetensi. Sehingga kini sistem ini telah dilaksanakan secara menyeluruh di semua jabatan-jabatan kerajaan sama ada pada peringkat persekutuan atau negeri. Sistem yang sama juga diguna pakai oleh sebahagian besar badan-badan berkanun dan majlis perbandaran tempatan. Penilaian prestasi di dalam SSM adalah berasaskan yang terdapat di dalam SSB iaitu satu proses yang berterusan dan melibatkan satu kitaran proses yang dapat dilihat seperti pada Jadual 1.

Jadual 1 Proses Penilaian Prestasi



Peranan Pegawai Penilai Prestasi

Penilai prestasi adalah kumpulan utama (key personel) yang terlibat secara langsung di dalam tugas dan peranan untuk menilai prestasi pekerja. Peranan mereka adalah amat penting dalam konteks pelaksanaan sistem penilaian prestasi yang digunakan. Mereka terdiri daripada kumpulan pekerja atau pegawai atasan yang mempunyai hubungan langsung dengan pegawai atau pekerja lain yang berada di bawah pengawasan atau seliaan mereka. Pegawai penilai prestasi berkenaan mestilah berada dalam posisi yang tertinggi dari segi jawatan dan penguasaan pengetahuan, kemahiran, pengalaman dan hal lain yang berkaitan dengan aspek kerja yang dilakukan. Aspek-aspek utama yang diberi penilaian dalam SSM adalah seperti di bawah:

1. Aktiviti dan sumbangan
2. Kualiti kerja
3. Pengetahuan dan kompetensi
4. Penilaian sahsiah
5. Kerja kumpulan dan kerjasama

Terdapat dua kategori pegawai penilai prestasi yang diguna pakai sehingga sekarang iaitu Pegawai Penilai Pertama (PPP) dan Pegawai Penilai Kedua (PPK). PPP dapat didefinisikan sebagai pekerja atau penyelia atau pegawai yang berada pada tingkat tinggi dan mempunyai hubungan kerja yang rapat dan mempunyai hubungan yang langsung dengan pekerja berdasarkan deskripsi tugas yang telah ditentukan. PPK pula adalah pegawai atasan tertinggi dan mempunyai hubungan kerja dengan pekerja yang dinilai (Jabatan Perkhidmatan Awam,

1992, 1996). Jika terdapat hanya satu lapisan penyeliaan, penilaian akan dijalankan oleh PPP sahaja. Lantikan PPP dan PPK adalah berdasarkan kriteria berikut: Pertama, PPP mestilah mempunyai hubungan yang langsung dengan pekerja dan pekerja mestilah mempunyai tanggungjawab langsung berkaitan pekerjaannya dengan PPP. Kedua, PPP mestilah berada pada hirarki perjawatan yang lebih tinggi dari pekerja. Ketiga, tempoh penyeliaan mestilah sekurang-kurangnya 6 bulan dari tempoh masa setahun penilaian dan akhir sekali tidak terdapat hubungan antara PPP dan PPK dengan pekerja sama ada dari segi ikatan darah atau melalui perkahwinan.

Secara khusus, PPP dan PPK memainkan peranan yang sangat penting untuk menentukan kejayaan atau kegagalan sistem SSM yang dijalankan. Kekuatan dan keberkesanan SSM adalah bergantung kepada komitmen dan bagaimana mereka memainkan peranan untuk menjayakan sistem ini. Berdasarkan alasan itu, terdapat beberapa garis panduan khusus yang perlu diikuti oleh PPP dan PPK dalam menjalankan tugas mereka.

1. PPP jika perlu, akan bekerjasama dengan PPK untuk merancang dan menentukan aktiviti untuk mencapai sasaran kerja peringkat jabatan. Aktiviti berkaitan perlu diselaraskan dengan dasar, perancangan dan strategi organisasi.
2. PPK perlu menentukan bahawa terdapat perbincangan yang dijalankan antara PPP dan pekerja dalam penentuan Sasaran Kerja Tahun (SKT) dengan menggunakan borang SKT yang berkaitan.
3. PPP dan PPK perlu untuk menentukan piawai bagi setiap aktiviti yang akan diambil kira untuk mengukur prestasi pekerja yang berada di bawah seliaan mereka. Piawai yang digunakan perlulah realistik, spesifik dan dapat diukur dari segi kuantiti, kualiti, masa dan kos.
4. PPP perlu membuat pemantauan, penyeliaan dan panduan kerja yang telah dilakukan oleh pekerja secara berterusan dan sistematik.
5. PPP perlu berbincang dengan pekerja tahap kemajuan kerja yang diberi dan mengadakan 'review' berkaitan pada pertengahan tahun dan pada hujung tahun. Tujuannya adalah untuk mengenalpasti segala isu dan masalah yang timbul dan mengambil langkah penambahbaikan atau pembetulan (juga termasuk PPK). Penambahbaikan dan modifikasi dapat dilakukan terhadap strategi di dalam SKT untuk memastikan sasaran kerja adalah dapat dicapai.
6. PPP dikehendaki menilai dan memberi maklum balas tentang prestasi pekerja selepas perbincangan dijalankan. PPP perlu membuat cadangan dan perakuan dengan menggunakan borang penilaian prestasi yang disediakan. Borang yang telah diisi perlu dikemukakan kepada PPK untuk proses selanjutnya.
7. PPK perlu membuat penilaian prestasi pekerja selepas penilaian pertama dijalankan oleh PPP. Jika terdapat perubahan yang besar daripada segi prestasi seseorang pekerja selepas dinilai oleh PPK, terutamanya jika markah keseluruhan menurun dengan begitu besar dan hingga ke peringkat tahap prestasi yang tidak memuaskan, PPK perlu memberi komen beliau tentang perbezaan ketara yang wujud dan memaklumkan kepada PPP.
8. PPP dan PPK perlulah membuat laporan berdasarkan tempoh masa yang telah ditetapkan.

Dapatan Kajian dan Perbincangan

Rusli (2003) dalam kajiannya terhadap pelaksanaan SSB telah menggunakan soal selidik sebagai teknik pungutan data. 199 pegawai penilai prestasi dari 34 buah sekolah menengah telah terlibat. Sungguhpun begitu hanya 155 soal selidik yang lengkap telah dikenalpasti. Bagi kumpulan pekerja yang dinilai, sejumlah 769 soal selidik telah diedarkan dan sejumlah 81.5% atau 625 soal selidik yang lengkap telah diterima. Hasil kajian menunjukkan sejumlah besar pekerja (38%) tidak berpuas hati dengan tahap penglibatan mereka di dalam penentuan objektif atau sasaran kerja. 34.9% menyatakan mereka tidak berpuas hati dengan cara penilaian berterusan yang digunakan. Mereka menyatakan jadual kerja yang ditentukan untuk penilaian prestasi adalah tidak diikuti oleh penilai prestasi. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa proses penilaian prestasi yang komprehensif tidak dilakukan oleh pegawai penilai prestasi sepanjang tahun yang berkenaan. Aktiviti yang berfokuskan kepada proses penilaian hanya dilakukan berdasarkan pada masa-masa tertentu sahaja, contohnya iaitu pada akhir tahun iaitu ketika penilaian prestasi akan diadakan. Kajian yang sama juga mendapati pegawai penilai prestasi menjalankan tugas mereka tanpa memiliki tahap kompetensi (kemahiran, pengetahuan, pengalaman dan kepakaran) yang tinggi. Mereka melakukan tugas berkenaan kerana jawatan yang disandang. Sebahagian besar penilai prestasi yang dikaji juga tidak mempunyai latihan khusus yang berkaitan dengan penilaian prestasi. Panduan penilaian yang disediakan oleh pihak jabatan atau Jabatan Perkhidmatan Awam kurang dirujuk dan dinyatakan sebagai tidak jelas. Tugas yang diberi dilakukan dengan kaedah cuba jaya (trial and error) dan berdasarkan maklumat serta pengalaman yang mereka lalui dan alami kerana menjalankan tugas berkenaan. Dalam hal ini, Swan dan Margulis (1991) menganjurkan agar penyelia atau penilai prestasi mestilah seorang yang terlatih di dalam membuat sesuatu penilaian agar masalah ketidakpuasan terhadap keputusan yang dibuat tidak timbul.

Kajian yang dijalankan oleh Siti Alia (2005) terhadap pekerja awam di dalam SSM pula mendapati terdapat perkaitan signifikan yang bersifat sederhana kuat di antara penilai dengan prestasi kerja. Penilai prestasi dikesan mempunyai peranan yang besar dalam membantu pekerja ke arah peningkatan prestasi. Kajian yang dijalankan oleh Phang (2005) pula mendapati majoriti (94%) pekerja tidak berpuas hati dengan cara penilai prestasi menggunakan borang penilaian prestasi. Mereka juga mendapati tiada perbincangan dan maklum balas berkaitan prestasi diberikan oleh penilai (90%).

Pengalaman penilai, latihan dan kemahiran kerja yang tinggi adalah antara faktor penting yang menyumbang kepada wujudnya sistem penilaian prestasi yang mantap dan dapat diterima umum oleh majoriti pekerja di dalam organisasi (lihat Charmine dan Hartel, 1993; Fried dan Tiegs, 1995). Kajian yang dijalankan oleh Prussia *et al.*, (1998) dan Anderson (1994) juga mendapati pengalaman penilai serta latihan dan kemahiran kerja yang dimiliki memberi sumbangan yang besar ke arah wujudnya sistem penilaian prestasi yang berkesan. Mereka juga mendapati strategi kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang ketua mempunyai peranan yang besar dalam menentukan keberkesanan sesuatu sistem penilaian prestasi. Kredibiliti seorang ketua dikenal pasti mempunyai kesan yang besar kepada keberkesanan penilaian. Dalam masa yang sama latihan yang dilalui oleh pegawai penilai prestasi juga mempunyai peranan yang besar bagi membolehkan wujudnya sistem penilaian prestasi yang berkesan. Kajian oleh Sulsky dan Day (1992) serta Schoenfeld, (1994) menegaskan tentang perkara ini. Mereka mendapati terdapat bukti yang nyata dan jelas bahawa latihan yang diterima oleh pegawai penilai prestasi mempengaruhi tahap ketepatan penilaian prestasi yang dijalankan.

Isu, Cabaran dan Cadangan Penambahbaikan

Terdapat beberapa isu utama yang wujud sebagai kesan dari pelaksanaan SSM dari sudut peranan yang dimainkan oleh PPP dan PPK. Isu-isu ini adalah amat relevan dan memainkan peranan yang sangat signifikan bagi mewujudkan sistem penilaian prestasi yang mantap dan berkesan. Antara isu utama yang dapat dikenalpasti berdasarkan dapatan kajian lepas adalah meliputi kepada aspek-aspek berikut:

PPP dan PPK dikesan tidak mempunyai tahap kompetensi yang secukupnya bagi melaksanakan penilaian prestasi secara berkesan. Aspek-aspek kompetensi berkenaan adalah dari segi pengetahuan, kemahiran, kepakaran, pengalaman, sikap dan sifat positif yang dimiliki berkaitan dengan perkara yang berkaitan dengan penilaian prestasi. Di samping itu, pegawai penilai prestasi masih tidak memahami dengan jelas dari segi falsafah, matlamat dan objektif SSM dengan tepat. Masih terdapat PPP, PPK dan Panel Penilaian Prestasi Peringkat Jabatan/ Organisasi yang masih beranggapan SSM dan SSB adalah satu sistem yang sama.

Amalan perbincangan antara pegawai penilai prestasi dan pekerja yang dinilai juga masih berada pada tahap yang longgar dan tidak menjadi amalan mesti bagi semua organisasi. Majoriti pekerja menyatakan mereka tidak dipanggil untuk aktiviti temubual penilaian prestasi. Perkara ini adalah menjadi sebahagian dari amalan penilaian semula yang sepatutnya berlaku antara pekerja dan penilai prestasi. Selain itu, aktiviti penilaian prestasi adalah menjadi rutin tahunan di penghujung tahun. Amalan perbincangan berkaitan penentuan SKT tidak mendapat tempat utama dalam kebanyakan organisasi yang dikaji. Pegawai penilai prestasi juga tidak mempunyai latihan yang cukup dan pendedahan yang meluas untuk membolehkan mereka menjalankan tugas dengan berkesan. Kebanyakan PPP dan PPK yang dikaji didapati menjalankan tugas menilai prestasi pekerja tanpa diberi latihan yang berkaitan. Mereka terpaksa menjadi penilai prestasi kerana faktor jawatan yang mereka sandang.

Beberapa cadangan telah dikenal pasti bagi menangani masalah yang telah dinyatakan di atas. Cadangan ini mengkhusus kepada kaedah menangani dengan memberi penekanan kepada peranan yang dimainkan oleh kumpulan pelaksana iaitu pegawai penilai prestasi. Cadangan ini berbentuk tindakan penambahbaikan yang bersifat serta merta, jangka masa pendek dan bersifat jangka masa panjang. Perkara-perkara berikut dapat dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PPP dan PPK secara serta merta dan bersifat jangka masa pendek;

1. PPP dan PPK yang terlibat untuk menilai prestasi pekerja dan tidak memiliki latihan khusus tentang aspek penilaian prestasi perlulah diberi kursus pendek sekurang-kurangnya dua atau tiga hari untuk meningkatkan kompetensi mereka. Aspek latihan yang perlu diberi penekanan adalah seperti berikut:
 - a. Falsafah sistem penilaian prestasi di bawah SSM
 - b. Prosedur pelaksanaan
 - c. Tanggungjawab dan peranan pegawai penilai prestasi
 - d. Temuduga/ temubual prestasi
 - e. Penggunaan instrumen/ borang secara berkesan (teori dan latihan)
 - f. Bias dalam penilaian dan cara mengatasi
 - g. Sistem rekod prestasi
 - h. Kaitan prestasi pekerja dengan Anugerah Khidmat Cemerlang

Dari segi jangka masa pendek, tujuan utama latihan yang diberi adalah untuk membolehkan pegawai penilai prestasi melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara berkesan. Latihan bagi kumpulan ini adalah bagi mereka yang telah menerima pendedahan awal berkaitan dengan sistem penilaian prestasi yang diamalkan di bawah SSM tetapi bukanlah secara formal. Pendedahan yang mereka miliki adalah tidak dibuat secara komprehensif. Sebagai contoh perkara ini cuma disentuh secara ringkas dan umum melalui mana-mana kursus peningkatan profesionalisme yang mereka hadiri atau menerusi sesi latihan yang dijalankan oleh sama ada di dalam atau dari agensi-agensi latihan kerajaan yang lain di luar organisasi mereka. Matlamat latihan pada tahap ini adalah untuk membolehkan pegawai penilai prestasi mempunyai kemahiran, pengetahuan, keyakinan dan segala keperluan asas untuk memainkan peranan secara cekap dan berkesan. Setiap tajuk yang diliputi akan diberi penekanan yang bersifat mendalam. Antara cadangan penambahbaikan bersifat jangka masa pendek bagi kumpulan ini adalah seperti berikut:

- a. Mengadakan bengkel khas berkaitan penilaian prestasi yang dijalankan di bawah SSM. Bengkel ini boleh dijalankan secara berkala dan di akhir bengkel peserta akan diberikan sijil khas yang menunjukkan tahap kompetensi mereka. Tajuk yang perlu diliputi dalam bengkel ini adalah hampir sama dengan tajuk yang dicadang untuk tindakan yang bersifat serta merta cuma penekanannya adalah secara lebih mendalam dan dikaitkan terus dengan aplikasi pada situasi kerja yang sebenar. Penekanan adalah menjurus kepada aspek penguasaan kompetensi atau kemahiran. Berikut adalah antara beberapa tajuk atau aspek yang dicadangkan.
 - i. Tatacara pelaksanaan yang berkesan dan adil
 - ii. Tugas dan peranan PPP dan PPK
 - iii. Temuduga/ temubual prestasi berkesan
 - v. Aplikasi menggunakan borang penilaian
 - vi. Pengemaskinian rekod prestasi

Bagi peringkat jangka masa panjang, tujuan utama aktiviti latihan dan pembangunan yang dijalankan adalah untuk menyediakan kumpulan penilai prestasi yang berstatus pakar dan boleh pula menjadi pakar rujuk kepada sekumpulan penilai prestasi yang dapat dikategorikan pada tahap permulaan (beginners), novis dan kumpulan separa pakar. Penentuan tahap pegawai penilai prestasi pakar ini perlulah berdasarkan kepada penguasaan tahap kompetensi yang diperakukan melalui satu jawatan kuasa yang ditentukan. Kumpulan pakar ini adalah terdiri dari kalangan kumpulan penilai prestasi yang telah berjaya melengkapkan beberapa kursus yang ditentukan dan berjaya melepasi tahap kompetensi yang telah dipersetujui. Aktiviti latihan dan program peningkatan profesionalisme yang dicadangkan kepada kumpulan ini adalah bertujuan untuk penyediaan mereka dengan amalan terbaik (best practice) bagi perkara yang berkaitan penilaian prestasi pekerja. Antara contoh latihan yang disyorkan untuk tahap ini termasuk amalan-amalan 'best practice' dalam penilaian prestasi, Penilaian prestasi secara 'on-line' , sistem pengumpulan maklumat 360 darjah dan sistem 'hybrid' dalam penilaian prestasi.

Rumusan

Penilaian prestasi yang berkesan adalah perlu bagi menjamin kedua belah pihak iaitu pekerja dan majikan memperoleh faedah optimum. Banyak faktor yang menyumbang kepada wujudnya satu sistem penilaian prestasi yang berkesan. Satu faktor penting dalam kejayaan mana-mana sistem penilaian prestasi yang diguna pakai ialah aspek pelaksanaannya. Peranan

yang dimainkan oleh pegawai penilai prestasi menjadi faktor penentu kepada kejayaan sistem yang diamalkan itu. Pegawai penilai prestasi perlulah mampu menjalankan tugas mereka secara cekap dan berkesan. Jika perkara ini dapat dilaksanakan dengan sistematik, adil, telus, sah dan betul sudah pasti majoriti pekerja di dalam organisasi berpuas hati dengan sistem yang digunakan itu. Jika penilai prestasi tidak dapat berperanan dengan betul dan cekap, keadaan ini akan mewujudkan persekitaran kerja yang tidak kondusif dan ini akan mempengaruhi komitmen yang akan ditunjukkan oleh pekerja terhadap pekerjaan mereka. Jika keadaan ini berlaku majikan dan pekerja akan berada di pihak yang rugi. Kesan akhirnya wujud perbezaan pendapat antara majikan dan pekerja dan ini akan menyumbang kepada kegagalan pencapaian misi dan visi organisasi.

Rujukan:

- Abdul Hamid A.S. (1996). *The Civil Service: Towards a New Era*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid A.S. (1995). *Strategic Direction for Civil Service of Malaysia*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid A.S. (1994). *Vision of Malaysian Public Administration*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid A.S. (1992). *Development of Public Administration in Malaysia*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid A.S. (1991). *Towards Quality Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Karim M.R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Manap, N. (1996). 'Performance Evaluation: Finance and Non-Finance.' *Unpublished Master's Thesis*, School of Management, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia.
- Ahmad R. and Spicer, D.P. (2002). 'A Study of the Cognitive Processing Models used in the Appraisal System. The Malaysian Public Service', *ASIAN Academy of Management Journal*. 7(2): 1-16.
- Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001a). 'Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Public Sector'. Paper presented at *EDAMBA Summer School, Bonas* (21-26 July).
- Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001b). 'A study of Cognitive Processing Model (CPM) for the Malaysian Public Service (MPS) New Performance Appraisal System (NPAS)', *The Fourth ASIAN Academy of Management (AAM) Conference 2001 Proceedings (Volume 1)* (10-13 November), Johor Bharu, Malaysia: 440 – 449.
- Ahmad R., and Spicer, D.P. (2000). 'Practice of Performance Appraisal in the Malaysian Public Service: Proposal for Research Exploring the Cognitive Processing Model'. Paper Presented at the *First Symposium on Graduate Management Research*, Universiti Utara Malaysia (15-16 November).

- Anderson, N., Ferguson, P., and Smith, P. (1994). 'Assessor Decision Making Information Processing and Assessor Decision Strategies in a British Assessment Centre.' *Personnel Review*. 23: 44-56.
- Berita Harian* (2000). 'MTUC - Mahu Kaji Setiap Aspek SSB.' 22 February, Kuala Lumpur.
- BERNAMA* (2000). 'Government Reviewing SSB- Dr. Mahathir.' 21 February, Kuala Lumpur.
- BERNAMA* (1999). 'Government Reviewing SSB-Dompok.' 21 February, Kuala Lumpur.
- Charmine, E.J. and Hartel, A. (1993). 'Rating Format Research Revisited: Format Effectiveness and Acceptability of Rater Characteristics.' *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 221-227.
- Fried, Y. and Tieg, R.B. (1995). 'Supervisors Role Conflict and Role Ambiguity. Differential Relations with Performance Ratings of Subordinates and the Moderating Effect of Screening Ability.' *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 282-296.
- Government of Malaysia, (1998). 'Budget Speech'. *Ministry of Finance Report*. Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, (1996). 'Rearrangement of New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service.' *Service Circular Number 7*, Year 1996, Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, (1992). 'New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service.' *Service Circular Number 4*, Year 1992, Kuala Lumpur: National Printing Department
- Pang Ching Ching (2005). The Effectiveness of the Performance Appraisal System in Department of Civil Aviation (DCA) Kuching, Sarawak, Tesis Sarjana Muda Sains dengan Kepujian, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S., and Manz, C.C. (1998). 'Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy.' *Journal of Organisational Behaviour*. 19: 523-538.
- Rusli Ahmad (2003). 'Cognitive Processing System in Performance Appraisal Decision' *Unpublished Doctor of Philosophy Thesis*, University of Bradford Management School, United Kingdom.
- Sulsky, L.M., and Day, D.V. (1992). 'Frame-of-Reference Training and Cognitive Categorization: An Empirical Investigation of Rater Memory Issues.' *Journal of Applied Psychology*. 77: 501-510.
- Schoenfeld, G.A. (1994). 'Longitudinal Field Experiment and Call for a New Paradigm.' *Unpublished Doctor of Philosophy Thesis*. University of Pittsburgh, USA.

Siti Alia Mahmood (2005). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi dan Kaitannya Terhadap Prestasi Kerja' *Tesis Sarjana Muda Sains dengan Kepujian*, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.

Swan, W.S., and Margulies (1991). *How To Do A Superior Performance Appraisal*. Canada: John Wiley and Sons.