

REAKSI GURU TERHADAP PENILAIAN PRESTASI

Dr Mohammed Sani Ibrahim
Bity Salwana Alias
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengemukakan cadangan berkenaan kriteria dan kitaran penilaian prestasi yang lebih sesuai untuk guru. Kajian ini dijalankan secara tinjauan menggunakan soal selidik. Indeks kebolehpercayaan bagi item-item soal selidik adalah antara 0.8285 hingga 0.8857. Sejumlah 1000 orang guru sekolah menengah di Pulau Pinang, Kedah, Perak, Terengganu, Kelantan, Pahang, Selangor, Wilayah Persekutuan, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Sabah dan Sarawak terpilih secara rawak mudah sebagai responden. Data dianalisis melalui program SPSS PC 11.0 for Windows. Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai. ANOVA satu hala diaplikasikan untuk melihat sekiranya wujud perbezaan reaksi di kalangan guru dari pelbagai zon. Statistik inferensi (pekali korelasi Pearson) dipilih bagi mengkaji hubungan antara pemboleh ubah. Bagi menjawab persoalan kajian pertama, majoriti didapati dapat menerima kriteria penilaian prestasi yang diguna pakai dalam Borang J.P.A. (Prestasi) 2/96 (min 4.31). Bagi menjawab persoalan kajian kedua, didapati majoriti guru tidak bersetuju dengan cara pelaksanaan penilaian yang telah dilaksanakan (min 2.43). Bagi menjawab persoalan kajian ketiga, didapati majoriti guru berpandangan penilaian prestasi masih memerlukan pengubahsuaian (min 3.81). Hipotesis nul H_01 daripada persoalan kajian keempat didapati tidak benar dan ditolak. Min reaksi terhadap kriteria penilaian prestasi bagi guru zon selatan didapati berbeza dengan min reaksi bagi guru zon Sabah dan Sarawak. Hipotesis nul H_02 dari persoalan kajian kelima didapati tidak benar dan ditolak. Min reaksi guru

terhadap pernyataan positif dan pernyataan negatif tentang penilaian prestasi bagi guru zon selatan didapati berbeza dengan min reaksi bagi guru zon Sabah dan Sarawak. Hipotesis nul Ho3 dari persoalan kajian keenam didapati benar dan diterima. Min reaksi terhadap aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi dalam kalangan guru pelbagai zon didapati tidak berbeza. Hipotesis nul Ho4 daripada persoalan kajian ketujuh didapati tidak benar dan ditolak. Terdapat hubungan antara skor guru pada pelbagai tahap prestasi dengan skor reaksi guru terhadap kriteria penilaian prestasi. Hipotesis nul Ho5 daripada persoalan kajian kelapan didapati benar dan diterima. Skor guru pada pelbagai tahap prestasi didapati tidak mempunyai hubungan dengan skor reaksi terhadap positif dan pernyataan negatif tentang penilaian prestasi. Hipotesis nul Ho6 daripada persoalan kajian kesembilan didapati benar dan diterima. Skor guru pada pelbagai tahap prestasi didapati tiada hubungkait dengan reaksi terhadap aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi. Dapatan kajian telah membantu pengkaji menghasilkan cadangan berkaitan dengan kriteria penilaian yang lebih sesuai untuk menilai prestasi guru. Kitaran penilaian prestasi dihasilkan bagi memberi panduan tentang pelaksanaan penilaian prestasi yang lebih sistematik.

PENDAHULUAN

Penilaian prestasi adalah antara perkara yang sering dijadikan fokus utama dalam kajian berkenaan dengan pendidikan. Webb dan Norton (1998) berkata salah satu fokus utama dalam reformasi pendidikan sejak 15 tahun yang lalu adalah berkenaan dengan meningkatkan prestasi kakitangan pendidikan, di mana tanggungjawab dan kualiti guru serta pentadbir sekolah cuba ditingkatkan melalui penggunaan sistem penilaian yang 'kuat' serta diterima oleh semua pihak (Stufflebeam dan Shinkfield 1995). Loo (1989) mengatakan penilaian prestasi merupakan amalan yang paling banyak menimbulkan tekanan dan kontroversi kepada organisasi. Keadaan ini berlaku kerana semua pihak berasa tertekan semasa melaksanakan sistem ini. Ab. Aziz Yusof (2000) menyatakan penilaian

prestasi perlu diaplikasikan secara strategik untuk mendapatkan nilai tambah yang tinggi di samping memperbaiki keputusan dan hasil kerja.

Pada tahun 1992, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah mengumumkan pelaksanaan Penilaian prestasi Sistem Saraan Baru (SSB) untuk menilai prestasi kakitangan awam termasuk guru. Harapan mereka, sistem ini dapat diterima sepenuhnya oleh semua pihak sebagai satu sistem penilaian terbaik untuk mengukur prestasi mereka yang terlibat. Walau bagaimanapun, pelaksanaan SSB telah menerima banyak kritikan daripada masyarakat terutama kesatuan guru, kesatuan sekerja dan guru-guru sendiri yang mempertikaikan tentang keberkesanannya untuk menilai guru. Muhammad Mustapha selaku presiden Kongres Kesatuan Guru-guru Dalam Perkhidmatan Pelajaran Malaysia (KONGRES) menyatakan kesatuan banyak menerima aduan daripada guru yang menyatakan ketidakpuasan hati mereka terhadap sistem SSB (Berita Harian, 16 September, 1993).

Sebagai tindak balas kepada kritikan dan permintaan pihak yang tidak berpuas hati dengan SSB dan sebagai jawapan kepada kertas cadangan NUTP yang meminta SSB diubah, maka pada 30 Julai 2002, pihak kerajaan telah mengumumkan Skim Saraan Malaysia (SSM) sebagai satu skim baru yang akan digunakan bagi menilai prestasi kakitangan awam termasuk guru-guru. Walau bagaimanapun kakitangan awam diberi opsyen sama ada ingin kekal dalam SSB atau memilih SSM sebagai skim baru untuk menilai prestasi mereka.

Walaupun terdapat perbezaan dari segi cara dan syarat untuk Anugerah Khidmat Cemerlang dan bentuk ganjaran bagi guru-guru yang berprestasi cemerlang, tetapi pada dasarnya kriteria penilaian dan cara pelaksanaan penilaian masih lagi sama. Borang yang tidak berfokus kepada tugas guru masih lagi digunakan dan pihak pentadbir sekolah iaitu pengetua, penolong kanan dan penyelia petang masih lagi bertindak sebagai pegawai penilai dan akan menentukan markah-markah guru bagi maklumat yang terdapat dalam borang penilaian.

Pada pendapat pengkaji, walau apapun skim yang digunakan untuk menilai prestasi anggota perkhidmatan awam terutamanya guru, tidak akan menjanjikan sebarang perubahan sekiranya cara pelaksanaan

penilaian masih tetap sama. Perubahan dalam bentuk ganjaran dan faktor-faktor pemilihan untuk Anugerah Khidmat Cemerlang sahaja adalah tidak mencukupi. Di samping itu, pengetua sebagai pegawai penilai haruslah mengambil perhatian bahawa penilaian prestasi patut dilaksanakan dengan sebaik mungkin kerana akan membawa impak yang besar kepada guru seterusnya impak kepada sekolah. Penilai harus mempunyai kemahiran yang tinggi dan perlu dilatih agar pelaksanaan penilaian dapat memuaskan hati dan memberi manfaat kepada semua pihak.

Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji secara empirikal tentang reaksi guru terhadap kriteria penilaian prestasi, reaksi guru terhadap kelebihan dan kekurangan (masalah) dalam penilaian prestasi yang telah dilaksanakan serta reaksi guru terhadap aspek-aspek yang perlu bagi meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi. Implikasi daripada kajian ini diharapkan memberi idea dan suntikan baru ke atas kriteria dan cara penilaian prestasi yang lebih sesuai dan tepat untuk mengukur prestasi guru oleh KPM khususnya dan JPA amnya. Seterusnya adalah diharapkan pegawai penilai mempunyai panduan yang lebih jelas untuk membuat penilaian serta lebih yakin dan berkemahiran dalam membuat penilaian yang lebih tepat.

PERNYATAAN MASALAH

Pelaksanaan penilaian prestasi di mana-mana organisasi telah menimbulkan banyak konflik disebabkan kesukaran untuk menentukan cara yang terbaik bagi menilai prestasi para pekerja. Dari semasa ke semasa kajian tentang penilaian ini telah dilakukan bagi mengenal pasti kekurangan yang wujud pada cara penilaian yang telah dan sedang dijalankan. Kajian juga adalah untuk mengenal pasti aspek-aspek yang patut diberi perhatian bagi meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi. Kenyataan oleh Bernadine *et. al* (1995) menyatakan manifestasi ketidakpuasan hati terhadap sistem penilaian prestasi semakin meningkat terutamanya apabila timbul keperluan yang melibatkan pemilihan kakitangan bagi tujuan kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan pemberhentian kerja.

Ketidakpuasan hati terhadap penilaian prestasi sering dikaitkan dengan peranan yang dimainkan oleh penyelia atau ketua. Dengan lebih tepat dapat dikatakan persepsi negatif terhadap penilaian prestasi sering

dikaitkan dengan kemampuan dan kemahiran pegawai penilai dalam melaksanakan proses penilaian. Ini adalah disebabkan tidak semua pegawai penilai diberi taklimat atau kursus berkaitan penilaian yang sepatutnya dilaksanakan oleh mereka. Perkara ini juga menyebabkan terdapatnya guru yang mempersoalkan kewibawaan penilai sehingga ada di antara guru yang menganggap keputusan prestasi yang diterima tidak munasabah dengan alasan keputusan tersebut terlalu jauh berbeza daripada guru-guru lain sedangkan dari segi pelaksanaan tugas, mereka tidak jauh berbeza. Beerens (2000) berpendapat oleh kerana kumpulan pentadbir yang membuat penilaian tidak dilatih dengan sepenuhnya, maka *reliability* dan *consistency* tidak dapat diwujudkan dalam penilaian tersebut.

Stoner (1991) telah mengenal pasti beberapa kelemahan yang kerap kali dilakukan oleh penyelia atau penilai sama ada secara sedar atau tidak dalam membuat penilaian terhadap kakitangan. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah seperti berikut:

- i) Piawai yang berubah – para penyelia sering terlibat dengan piawai yang berubah-ubah dalam menilai kakitangan kerana telah meletakkan jangkaan prestasi yang berbeza terhadap pekerja-pekerjanya.
- ii) Sikap berat sebelah – penyelia bersikap berat sebelah sehingga menyebabkan timbulnya prasangka-prasangka negatif berkaitan dengan jantina, warna kulit, etnik, agama, cara berpakaian, taraf perkahwinan dan fahaman politik.
- iii) Pola penilai yang berbeza – pola penilai yang berbeza telah mengakibatkan wujudnya ketidaksamarataan dalam penilaian. Terdapat penilai yang menilai secara kasar manakala ada pula penilai yang terlalu teliti. Piawaian yang tidak seragam adalah tidak adil kepada pekerja serta boleh menimbulkan kesilapan dalam pemberian anugerah atau ganjaran kepada pekerja.
- iv) Kesan *halo* – ini bermaksud penilai cenderung membuat penilaian berdasarkan kepada prestasi pekerja dalam satu bidang sahaja. Contohnya, apabila penilai melihat pekerja bagus dalam sesuatu

bidang kerja yang tertentu, dia cenderung untuk memberi markah yang tinggi dalam semua perkara untuk pekerja tersebut tanpa membuat penilaian yang teliti. Ini berlaku kerana penilai suka membuat kesimpulan dan generalisasi berasaskan sedikit maklumat yang diketahuinya.

Penilaian prestasi ke atas kakitangan awam telah melalui beberapa kali perubahan. Bermula daripada Sistem Saraan Gaji Kabinet 1976 yang dilaksanakan dari tahun 1977 hingga 1992, diikuti dengan Sistem Saraan Baru (SSB) yang telah dilaksanakan dari tahun 1993 hingga tahun 2002 dan kini Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang akan mula dilaksanakan pada 1 November 2002. Penggantian sistem-sistem tersebut adalah bertujuan untuk melaksanakan sistem penilaian yang benar-benar berkesan untuk kakitangan awam termasuk guru. Namun yang menjadi permasalahannya ialah masih terdapat pelbagai reaksi yang negatif terhadap sistem-sistem yang digunakan. Walaupun belum ada kajian atau laporan berkenaan kritikan terhadap SSM, kecenderungan untuk sistem tersebut dikritik tetap ada kerana secara dasarnya, dari segi pelaksanaan penilaian tidak berbeza dengan SSB, kecuali menambahkan faktor kehadiran dalam kursus dan kecemerlangan dalam peperiksaan sebagai syarat untuk anugerah cemerlang atau untuk kenaikan pangkat. Semasa SSB digunakan untuk penilaian prestasi, ramai yang melahirkan rasa tidak puashati dengan penilaian yang dibuat dan ada yang secara terbuka mengkritik tentang sistem tersebut melalui media massa. Salah satunya seperti yang terdapat dalam ruangan Lidah Pengarang Mingguan Malaysia 1 Mei 1995 yang menyatakan bahawa borang penilaian prestasi tidak memberikan pertimbangan yang wajar kepada kakitangan awam yang inovatif, cerdik, berwawasan, berfikir dan berjiwa besar. Sebaliknya penilaian yang dibuat masih lagi mengekalkan jenis kakitangan yang mempunyai sikap tidak berwawasan, pandai mengampu dan bersikap 'Ya Tuan' sahaja. Berita Harian, 19 Februari 2000 pula menyatakan kajian yang dilakukan oleh CUEPACS ke atas 1200 kakitangan awam mendapati lebih 90% responden kajian tidak bersetuju dengan sistem penilaian yang digunakan dan mahu diganti dengan sistem baru yang lebih realistik serta mampu memberi manfaat kepada semua kakitangan awam termasuk guru. Kajian yang melibatkan 17 soalan tersebut juga telah menyenaraikan masalah-masalah penilaian prestasi seperti yang berikut:

- Responden tidak dapat melihat laporan penilaian prestasi yang telah dibuat untuk mereka.
- Responden tidak pernah dipanggil atau diberi penjelasan mengenai kedudukan sebenar prestasi masing-masing.
- Pelaksanaan dan perjalanan Panel Pergerakan Gaji (PPG) masih dipengaruhi unsur pilih kasih.
- Kebanyakan kakitangan yang menerima pergerakan gaji secara melintang dan menegak hanya pandai bercakap (mengampu) tetapi tidak pandai membuat kerja.
- Sistem penilaian yang digunakan hanya menekan pihak bawahan.
- Responden berpendapat sistem Jadual Gaji Matriks menimbulkan pelbagai implikasi negatif seperti hilang semangat bekerja secara berpasukan.
- Timbul prasangka tidak baik yang menjejaskan hubungan sesama kakitangan atau jabatan.
- Pelaksanaan penilaian prestasi adalah tidak memuaskan dan keputusan yang dibuat sering kali dibuat sesuka hati.
- Responden memberitahu mereka tidak diberi peluang untuk berbincang atau diberi peluang untuk menyediakan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) oleh pegawai penilai pada tiap-tiap awal tahun.

Ekoran daripada masalah dan kritikan itulah, maka CUEPACS telah mengambil inisiatif untuk mengemukakan *proposal* yang mengandungi cadangan-cadangan tentang perubahan untuk SSB. Hasil daripada perbincangan dengan pihak JPA sebanyak empat kali (Jamaluddin Mohammad Damanhuri, 2002) maka pada 31 Julai 2002, Perdana Menteri Malaysia telah mengumumkan bahawa SSB akan digantikan dengan SSM. Dalam SSM, selain laporan tahunan oleh ketua jabatan berdasarkan penilaian yang dibuat menggunakan borang penilaian prestasi, kakitangan awam termasuk guru yang dicalonkan untuk Anugerah Khidmat Cemerlang akan dinilai berdasarkan kursus-kursus yang telah dihadiri di samping keputusan yang diperolehi dalam peperiksaan yang diadakan oleh JPA. Walaupun terdapat unsur baru yang diambil kira untuk anugerah, namun dari segi pelaksanaan penilaian prestasi masih mengekalkan cara yang sama. Kepada pengkaji, sama ada SSB atau SSM tidaklah menjadi persoalan yang besar, yang lebih utama ialah bentuk penilaian yang lebih tepat untuk mengukur prestasi guru kerana dari segi

nature kerja, harus diingat bahawa guru dan kakitangan awam yang lain adalah agak berbeza.

Kajian oleh beberapa orang pengkaji juga telah dapat mengenal pasti masalah yang timbul dalam penilaian prestasi guru. Kajian oleh Tan Beng Suan (1998), mendapati bahawa 55 orang (91.8%) guru berpendapat bahawa penilaian prestasi yang dilakukan secara sulit tanpa perbincangan antara penilai dan guru yang dinilai, tanpa penerangan tentang piawai dan *rating* yang digunakan telah menimbulkan beberapa persoalan. Selain persoalan tentang cara penilaian yang diragui keadilan dan ketepatannya, kesesuaian setiap kriteria yang digunakan untuk penilaian juga dipersoalkan. Dalam borang penilaian *core business* guru iaitu mengajar di bilik darjah yang sepatutnya dijadikan ukuran utama telah tidak diberikan pemberatan yang sewajarnya. Perkara ini juga pernah diketengahkan oleh CUEPACS yang mencadangkan agar sistem penilaian prestasi kakitangan awam dikaji bagi mengenal pasti adakah sistem itu sendiri yang tidak sesuai atau pihak yang menguruskan sistem tersebut yang gagal mengurus dengan adil, saksama dan mengikut peraturan yang ditetapkan (Berita Harian, 19 Februari, 2000).

TUJUAN KAJIAN

Secara umum, kajian ini bertujuan untuk mengkaji reaksi guru terhadap penilaian prestasi yang sesuai untuk mereka. Kajian ini difokuskan kepada reaksi guru terhadap kesesuaian kriteria-kriteria penilaian prestasi yang terdapat dalam borang penilaian yang diguna pakai pada masa sekarang, mengenal pasti reaksi guru terhadap kelebihan dan kekurangan dalam penilaian prestasi yang telah dilaksanakan serta mengkaji pandangan guru tentang aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian. Hasil kajian diharapkan dapat mengenal pasti dakwaan sesetengah pihak yang mengatakan penilaian prestasi yang dilaksanakan tidak membawa apa-apa makna kepada kakitangan awam. Kenyataan ini adalah seperti yang dikatakan oleh Aminuddin Mohd Yusof (1998) bahawa penilaian prestasi ke atas kakitangan awam lebih merupakan cakap-cakap kosong sahaja. Borang diisi, kadar diberi dan maklumat diperolehi tepat pada waktunya, tetapi maklumat daripada penilaian prestasi tidak pernah digunakan. Oleh itu reaksi terhadap penilaian menjadi negatif.

Di samping itu, pengkaji ingin memastikan kebenaran pendapat yang mengatakan pelaksanaan penilaian selama ini adalah tanpa penilaian yang terperinci dan sering mendatangkan perasaan tidak puas hati. Salah satunya adalah seperti yang dilaporkan oleh Suwaimi Hj. Mohammed (1998) bahawa keluhan tidak puas hati di kalangan guru tentang hasil laporan penilaian prestasi sering dibincangkan di bilik-bilik guru setiap kali keputusan pergerakan tahunan diberi oleh pengetua atau pihak pengurusan sekolah. Ini mungkin disebabkan oleh kelemahan yang terdapat dalam kriteria dan cara pelaksanaannya.

Secara lebih khusus tujuan kajian adalah seperti yang disenaraikan di bawah objektif kajian berikut:

- Untuk menentukan frekuensi dan peratusan guru yang mengatakan kriteria penilaian prestasi yang digunapakai pada masa sekarang sesuai untuk menilai prestasi guru.
- Untuk mendapatkan cadangan guru berkaitan dengan kriteria-kriteria penilaian prestasi yang lebih tepat dan lebih sesuai untuk guru.
- Untuk mengenal pasti frekuensi dan peratusan guru yang bersetuju dan tidak bersetuju dengan pernyataan tentang kelebihan dan kekurangan penilaian prestasi yang telah dilaksanakan.
- Untuk mendapatkan pandangan guru tentang aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi.
- Untuk mengemukakan cadangan berkenaan kriteria penilaian prestasi yang lebih tepat serta kitaran penilaian yang lebih bersistematik dan bersesuaian untuk guru.

PERSOALAN KAJIAN

Di antara persoalan yang diharap dapat dijawab oleh kajian tinjauan ini adalah seperti berikut:

- i) Sejauh manakah guru-guru menerima kriteria penilaian prestasi yang digunapakai dalam Borang J.P.A (Prestasi) 2/96?

- ii) Sejauh manakah guru-guru bersetuju dengan pernyataan positif dan pernyataan negatif tentang penilaian prestasi yang telah dilaksanakan?
- iii) Adakah pandangan guru tentang aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi?
- iv) Adakah wujud perbezaan reaksi terhadap kriteria penilaian prestasi dalam kalangan guru dari pelbagai zon?
- v) Adakah wujud perbezaan reaksi terhadap pernyataan positif dan pernyataan negatif tentang penilaian prestasi yang telah dilaksanakan dalam kalangan guru dari pelbagai zon?
- vi) Adakah wujud perbezaan reaksi terhadap aspek-aspek yang perlu bagi meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi dalam kalangan guru dari pelbagai zon?
- vii) Adakah wujud hubungan kait antara skor guru pada tahap prestasi berbeza dengan skor reaksi terhadap kriteria penilaian prestasi?
- viii) Adakah wujud hubungan kait antara skor guru pada tahap prestasi yang berbeza dengan skor reaksi terhadap pernyataan positif dan pernyataan negatif tentang penilaian prestasi yang telah dilaksanakan?
- ix) Adakah wujud hubungan kait antara skor guru pada tahap prestasi berbeza dengan skor reaksi terhadap aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi?

METODOLOGI KAJIAN

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah kaedah tinjauan menggunakan borang soal selidik yang dibentuk berdasarkan soal selidik pengkaji-pengkaji yang lepas seperti Tan Beng Suan (1998), Suwaimi (1997) dan Hashim (1998). Selain daripada itu, maklumat daripada *Teachers' Appraisal* (Evans dan Tomlinson, 1989), *Evaluating Teachers Profesional Growth* (Beerens, 2000) dan Borang J.P.A. (Prestasi) 2/96 juga digunakan untuk membentuk soal selidik.

Kajian ini melibatkan seramai 1000 responden dari beberapa buah sekolah menengah yang terdapat di zon utara (Pulau Pinang, Kedah dan Perak), zon timur (Terengganu, Kelantan dan Pahang), zon tengah (Selangor dan Wilayah Persekutuan), zon selatan (Johor, Negeri Sembilan

dan Melaka) dan zon Sabah Sarawak (Sabah dan Sarawak). Borang soal selidik telah diserahkan sama ada dengan tangan kepada pengetua atau penolong kanan bagi sekolah-sekolah yang berdekatan manakala melalui pos kepada sekolah-sekolah yang jauh dari tempat tinggal pengkaji. Pemilihan responden kajian telah dibuat secara rawak. Selain daripada itu, pemilihan responden adalah ditentukan sendiri oleh semua pihak yang membantu pengkaji menyampaikan borang soal selidik.

Semua data yang dikumpul daripada soal selidik diproses menggunakan SPSS versi 11.0. Kaedah statistik yang digunakan ialah statistik deskriptif (untuk melihat frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai). Statistik inferens pula digunakan untuk melihat hubung kait antara pemboleh ubah. Analisis yang dibuat juga adalah untuk mencari jawapan-jawapan bagi persoalan-persoalan kajian yang telah dinyatakan.

DAPATAN KAJIAN

Perbincangan tentang dapatan kajian adalah berdasarkan persoalan kajian.

■ *Reaksi terhadap kriteria penilaian prestasi*

Jadual 1 Reaksi Guru Terhadap Kriteria Penilaian Prestasi

Kriteria	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Sumbangan di luar tugas rasmi	38 (3.8)	182 (18.2)	152 (15.2)	482 (48.2)	146 (14.6)	3.52	1.07	20
Kuantiti hasil kerja	11 (1.1)	59 (5.9)	142 (14.2)	549 (54.9)	239 (23.9)	3.95	0.84	19
Kualiti hasil kerja	5 (0.5)	29 (2.9)	77 (7.7)	523 (52.3)	366 (36.6)	4.22	0.75	14
Keberkesanan kos	20 (2.0)	105 (10.5)	333 (33.3)	430 (43.0)	112 (11.2)	3.51	0.90	21
Ketepatan masa	4 (0.4)	28 (2.8)	81 (8.1)	497 (49.7)	390 (39.0)	4.24	0.75	12

Jadual 1 Reaksi Guru Terhadap Kriteria Penilaian Prestasi
(sambungan)

Kriteria	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Pelaksanaan peraturan dan arahan pentadbiran	2 (0.2)	26 (2.6)	97 (9.7)	510 (51.0)	365 (36.5)	4.21	0.74	15
Ilmu pengetahuan dalam bidang kerja	5 (0.5)	10 (1.0)	47 (4.7)	422 (42.2)	516 (51.6)	4.43	.68	3
Kebolehan mengelola	1 (0.1)	19 (1.9)	79 (7.9)	478 (47.8)	423 (42.3)	4.31	0.71	7
Kebolehan membuat keputusan	1 (0.1)	23 (2.3)	78 (7.8)	538 (53.8)	360 (36.0)	4.27	1.44	10
Keberkesanan komunikasi	4 (0.4)	26 (2.6)	83 (8.3)	503 (50.3)	384 (38.4)	4.29	1.77	8
Kebolehan menyelesaikan masalah	2 (0.2)	26 (2.6)	89 (8.9)	498 (49.8)	385 (38.5)	4.24	0.73	13
Perspektif menyeluruh	5 (0.5)	30 (3.0)	114 (11.4)	504 (50.4)	347 (34.7)	4.16	0.78	17
Penganalisaan	2 (0.2)	36 (3.6)	121 (12.1)	52.9 (52.9)	312 (31.2)	4.11	0.76	18
Kepemimpinan	2 (0.2)	19 (1.9)	61 (6.1)	463 (46.3)	455 (45.5)	4.35	0.70	6
Integriti	2 (0.2)	16 (1.6)	40 (4.0)	379 (37.9)	563 (56.3)	4.49	0.67	1
Ikram, adil dan saksama	3 (0.3)	15 (1.5)	57 (5.7)	390 (39.0)	535 (53.5)	4.48	1.43	2
Disiplin	7 (0.7)	10 (1.0)	47 (4.7)	418 (41.8)	518 (51.8)	4.43	0.70	4
Proaktif, kreatif dan inovatif	5 (0.5)	12 (1.2)	68 (6.8)	412 (41.2)	503 (50.3)	4.40	0.71	5

**Jadual 1 Reaksi Guru Terhadap Kriteria Penilaian Prestasi
(sambungan)**

Kriteria	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Kebolehan menghadapi cabaran	3 (0.3)	24 (2.4)	113 (11.3)	504 (50.4)	356 (35.6)	4.19	0.75	16
Itlizam	5 (0.5)	12 (1.2)	38 (6.8)	412 (41.2)	503 (50.3)	4.40	0.71	5
Jalanan hubungan dan kerjasama	4 (0.4)	25 (2.5)	86 (8.6)	487 (48.7)	398 (39.8)	4025	0.75	11

Petunjuk : STS – Sangat Tidak Setuju, TS – Tidak Setuju, TP – Tidak Pasti, S – Setuju, SS – Sangat Setuju, SP – Sisihan Piawai, PKT - Pangkat

Dapatan kajian menunjukkan majoriti guru dapat menerima kriteria yang terdapat dalam Borang J.P.A. (Prestasi) 2/96 sebagai sesuai untuk menilai prestasi mereka (sila rujuk Jadual 1). Walau bagaimanapun terdapat tiga kriteria yang mendapat min yang agak rendah berbanding dengan kriteria-kriteria yang lain. Kriteria-kriteria tersebut adalah berkenaan dengan kriteria keberkesanan kos (min 3.51) di mana 54.2% sahaja responden yang memberi reaksi sesuai dan sangat sesuai untuk menilai prestasi guru. Kriteria kegiatan dan sumbangan juga mendapat min yang hampir sama iaitu 3.52 di mana hanya 60.8% sahaja responden yang memberi reaksi bahawa ia sesuai dan sangat sesuai untuk menilai prestasi guru. Terdapat responden yang mencadangkan bagi kriteria tersebut, pemberatan 5% yang diberikan selama ini dikurangkan lagi. Kriteria kuantiti hasil kerja pula mendapat min 3.95 (ketiga rendah dalam urutan keutamaan). Walau bagaimanapun, sebanyak 78.8% responden memberi reaksi sesuai dan sangat sesuai bagi menilai prestasi guru.

Semua kriteria penghasilan kerja yang lain mendapat min melebihi 4.00 kecuali kriteria berkenaan keberkesanan kos dan kuantiti hasil kerja. Kriteria yang mendapat min yang tertinggi ialah berkenaan dengan ketepatan masa di mana 88.7% guru memberi reaksi sesuai dan sangat sesuai untuk menilai prestasi guru. Kriteria berkenaan pengetahuan dan kemahiran mendapat min antara 4.11 hingga 4.43 di mana responden

yang memberi reaksi sesuai dan sangat sesuai untuk menilai prestasi guru adalah antara 84.1% hingga 93.8%. Kriteria kualiti peribadi mendapat min yang tinggi di mana bagi setiap kriteria kualiti peribadi minnya adalah antara 4.19 hingga 4.49 dengan peratus responden yang mengatakan sesuai dan sangat sesuai adalah antara 86.0% hingga 94.2%. Bagi kriteria jalinan hubungan dan kerjasama, minnya ialah 4.25 dimana 88.5% responden memberi reaksi sesuai dan sangat sesuai untuk menilai prestasi guru.

Perbandingan min reaksi guru daripada kelima-lima zon juga mendapati tiada perbezaan yang signifikan kecuali bagi zon selatan (min 90.62) dan zon Sabah Sarawak (86.14). Selain itu, apabila dikaji hubungan antara skor guru pada tahap prestasi berbeza dengan reaksi terhadap kriteria penilaian prestasi, didapati secara keseluruhannya hanya terdapat hubungan yang lemah antara kedua-dua pemboleh ubah.

■ ***Reaksi Terhadap Pernyataan Positif Dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi Yang Telah dilaksanakan.***

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Guru-guru saling bekerjasama dan saling membantu untuk mencapai prestasi kerja terbaik	47 (4.7)	146 (14.6)	211 (21.1)	399 (39.9)	197 (19.7)	3.55	1.10	1
Penilaian berdasarkan tugas yang dijalankan adalah tidak munasabah kerana guru tidak menerima bebanan tugas yang sama rata	20 (2.0)	77 (7.7)	116 (11.6)	477 (4.7)	310 (31.0)	2.02	0.96	22

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Kenaikan gaji secara melintang dan menegak dapat diterima sebagai ganjaran untuk guru-guru yang mencapai tahap prestasi cemerlang	180 (18.0)	369 (36.9)	245 (24.5)	175 (17.5)	31 (3.1)	2.51	1.07	10
Hubungan antara guru berprestasi rendah dengan guru berprestasi tinggi, staf sokongan dan pihak pentadbir adalah memuaskan	109 (10.9)	293 (29.3)	300 (30.0)	247 (24.7)	51	2.86	1.23	7
Wujud semangat individualisme dan budaya ampu di kalangan guru semata-mata untuk mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang	28 (2.80)	76 (7.6)	170 (17.0)	361 (36.1)	365 (36.5)	2.06	1.27	18
Rungutan tentang ketidakpuasan hati guru sering kedengaran terutamanya apabila menerima keputusan penilaian prestasi	8 (0.8)	45 (4.5)	107 (10.7)	444 (44.4)	396 (39.6)	1.83	0.85	24
Kenaikan gaji guru mengikut Jadual Gaji Matriks (JGM) menekan guru dalam kumpulan gred yang rendah	10 (1.0)	89 (8.9)	396 (39.6)	318 (31.8)	186 (18.6)	2.42	0.92	11

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Guru-guru telah diberi peluang sama rata untuk menghadiri kursus, bengkel, seminar	101 (10.1)	313	263 (26.3)	264 (26.4)	59 (5.9)	2.87	1.10	6
Guru-guru berpeluang menghadiri kursus-kursus yang diperlukan apabila menamakan kursus-kursus tersebut dalam borang penilaian prestasi	110 (11.0)	(13.3)	305 (30.5)	228 (22.8)	56 (5.6)	2.85	1.44	8
Guru-guru bermasalah yang mendapat tahap prestasi rendah mendapat bimbingan, tunjuk ajar dan bantuan sewajarnya untuk mengatasi masalah mereka	104 (10.4)		357 (35.7)	233 (23.3)	72 (7.2)	2.94	1.08	5
Wujud persaingan yang tidak sihat antara guru, terutamanya antara golongan yang dikatakan sebagai kroni dan golongan bukan kroni	22 (2.2)		211 (21.1)	382 (38.2)	272 (27.2)	2.23	1.04	13
Core business guru iaitu mengajar telah diberi pemberatan yang sesuai	77 (7.7)	241 (24.1)	205 (20.5)	338 (33.8)	139 (13.9)	3.22	1.18	2

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Prestasi sebenar guru tidak diukur dalam penilaian prestasi yang diamalkan sekarang kerana cara pelaksanaan penilaian yang tidak sesuai untuk mengukur prestasi guru	15 (1.5)	82 (8.2)	178 (17.8)	440 (44.0)	285 (28.5)	2.10	0.96	16
Faktor senioriti yang diambil kira tidak menyekat peluang guru baru mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang	236 (23.6)	389 (38.9)	157 (15.7)	162 (16.2)	56 (5.6)	2.41	1.17	12
Guru tidak dapat menerima laporan penilaian prestasi kerana isi kandungannya tidak ditunjukkan	18 (1.8)	70 (7.0)	158 (15.8)	437 (43.7)	317 (31.7)	2.04	0.96	21
Keputusan penilaian prestasi berpadanan dengan tugas yang telah dilaksanakan serta telah meningkatkan motivasi anda	333 (33.3)	463 (46.3)	128 (12.8)	58 (5.8)	18 (1.8)	1.97	0.92	23
Guru tidak dapat menerima sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan kerana adanya amalan pilih kasih dan ketidakadilan dalam penilaian	15 (1.5)	65 (6.5)	192 (19.2)	408 (40.8)	320 (32.0)	2.05	0.95	20

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Guru menganggap penilaian prestasi hanyalah untuk tujuan pergerakan gaji semata-mata dan tiada kaitan dengan peningkatan profesionalisme kerana tiada tindakan susulan	14 (1.4)	97 (9.7)	158 (15.8)	448 (44.8)	283 (28.3)	2.12	1.01	14
Sistem kuota menidakkan peluang guru yang rajin dan dedikasi mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang meskipun mereka layak	10 (1.0)	34 (3.4)	85 (8.5)	427 (42.7)	444 (44.4)	1.74	0.83	25
Kebolehan dan kemahiran guru yang sebenar telah diiktiraf dalam amalan penilaian prestasi di sekolah anda	313 (31.3)	427 (42.7)	164 (16.4)	81 (8.1)	15 (1.5)	2.06	0.97	19
Pergerakan gaji mendatar atau statik memotivasikan guru untuk memperbaiki kelemahan diri	297 (29.7)	423 (42.3)	176 (17.6)	89 (8.9)	15 (1.5)	2.10	0.98	17
Penilaian prestasi yang dilaksanakan di sekolah anda kelihatannya telah menyebabkan keperluan guru dapat dikenal pasti oleh pegawai penilai	74 (7.4)	235 (23.5)	365 (36.5)	250 (25.0)	76 (7.6)	3.02	1.04	4

Jadual 2 Reaksi Guru Terhadap Pernyataan Positif dan Pernyataan Negatif Tentang Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Sistem giliran dalam memberi Anugerah Khidmat Cemerlang menjejaskan semangat guru kerana mereka sudah dapat mengagak keputusan prestasi yang akan diperolehi	17 (1.7)	90 (9.0)	163 (16.3)	449 (44.9)	281 (28.1)	2.11	0.97	15
Penilaian prestasi menggalakkan komunikasi dua hala antara guru dengan pegawai penilai	76 (7.6)	255 (25.5)	297 (29.7)	291 (29.1)	81 (8.1)	3.05	1.08	3
Amalan penilaian prestasi di sekolah anda tidak membawa sebarang kesan positif kepada guru	34 (3.4)	211 (21.1)	278 (27.8)	309 (30.9)	168 (16.8)	2.63	1.09	9

Petunjuk: STS- sangat Tidak Setuju, TS- Tidak Setuju, TP – Tidak Pasti, S – Setuju, SS – Sangat Setuju, SP – Sisihan Piawai, PKT - Pangkat

Daripada reaksi guru terhadap item-item yang terdapat dalam borang soal selidik, dapat dibuat kesimpulan bahawa majoriti responden tidak berpuas hati dengan pelaksanaan penilaian prestasi yang telah dilaksanakan terhadap mereka (sila rujuk Jadual 2). Skor min bagi setiap item adalah rendah iaitu antara 1.74 hingga 3.55. Pernyataan yang berada pada empat kedudukan teratas dalam urutan keutamaan juga menunjukkan peratusan responden bersetuju yang rendah. Pernyataan bahawa guru-guru saling bekerjasama dan saling bantu membantu untuk mencapai prestasi kerja yang terbaik mendapat min 3.55 tetapi dari segi peratus, hanya 59.6% sahaja yang bersetuju dan sangat bersetuju dengan pernyataan tersebut, pernyataan bahawa *core business* guru telah diberikan pemberatan yang sesuai mendapat min 3.22 tetapi hanya 47.7% responden bersetuju dan

sangat bersetuju dengan pernyataan tersebut. Pernyataan bahawa penilaian prestasi telah menggalakkan komunikasi dua hala antara guru dan pegawai penilai telah mendapat min 3.05, tetapi hanya 37.2% responden bersetuju dan sangat bersetuju dengan pernyataan tersebut. Pernyataan bahawa penilaian prestasi telah menyebabkan keperluan guru dapat dikenal pasti oleh pegawai penilai mendapat min 3.02 tetapi hanya 32.6% responden bersetuju dan sangat bersetuju dengan pernyataan tersebut.

Pernyataan-pernyataan lain menunjukkan skor min yang lebih rendah di mana 18 pernyataan mendapat skor min antara 2.02 hingga 2.94 manakala tiga lagi pernyataan mendapat skor min antara 1.74 hingga 1.97. Tiga pernyataan yang mendapat skor min terendah ialah berkenaan dengan pernyataan bahawa keputusan penilaian prestasi berpadanan dengan tugas yang telah dilaksanakan (min 1.97) dengan peratus responden yang bersetuju dan sangat bersetuju hanya 7.6%. Pernyataan bahawa rungutan ketidakpuasan hati guru sering kedengaran terutamanya apabila menerima keputusan penilaian prestasi mendapat min 1.83 dengan peratus responden bersetuju dan sangat bersetuju sebanyak 84.0%, manakala pernyataan bahawa sistem kuota meniadakan peluang guru yang rajin dan dedikasi mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang meskipun mereka layak mendapat min 1.74 dengan responden yang bersetuju dan sangat bersetuju sebanyak 87.1%.

Dapatan kajian juga menunjukkan tiada perbezaan skor min yang signifikan dalam reaksi guru terhadap aspek-aspek penilaian prestasi yang telah dilaksanakan kecuali bagi zon selatan (min 2.35) dan zon Sabah Sarawak (min 2.52). Apabila dilihat dari segi hubungan di antara skor guru pada pelbagai tahap prestasi dengan skor reaksi terhadap aspek-aspek penilaian prestasi yang telah dilaksanakan, secara keseluruhannya didapati tiada hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah.

■ **Reaksi Terhadap Aspek-aspek Yang Perlu Untuk Meningkatkan Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi**

Jadual 3 Reaksi Guru Terhadap Aspek-aspek Yang perlu Untuk Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Pegawai-pegawai penilai diberi latihan dan kemahiran khas untuk penilaian prestasi	11 (1.1)	45 (4.5)	108 (10.8)	413 (41.3)	423 (42.3)	4.19	0.88	3
Penetapan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) antara pegawai penilai dan guru yang dinilai pada awal tahun	10 (1.0)	64 (6.4)	175 (17.5)	516 (51.6)	235 (23.5)	3.90	0.86	11
Penyeliaan dan bimbingan berterusan oleh pegawai penilai terhadap guru yang dinilai bagi memastikan SKT dapat dicapai	10 (1.0)	47 (4.7)	132 (13.2)	529 (52.9)	282 (28.2)	4.03	0.83	8
Pelaksanaan proses pencerapan di kelas oleh pegawai penilai sendiri dari semasa ke semasa	20 (2.0)	101 (10.1)	138 (13.8)	539 (53.9)	202 (20.2)	3.80	0.94	13
Pencerapan yang dilakukan oleh ketua bidang/ketua panitia bagi membantu pegawai penilai mendapatkan maklumat tentang guru yang dinilai	26 (2.6)	94 (9.4)	121 (12.1)	571 (57.1)	188 (18.8)	3.80	0.94	14

Jadual 3 Reaksi Guru Terhadap Aspek-aspek Yang perlu Untuk Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Pewujudan proses antara pegawai penilai dan guru yang dinilai untuk maklumat secara langsung	15 (1.5)	123 (12.3)	155 (15.5)	487 (48.7)	220 (22.0)	3.77	0.98	17
Meminta guru menilai diri sendiri (penilaian sendiri) sebelum pegawai penilai membuat penilaian	18 (1.8)	112 (11.2)	151 (15.1)	494 (49.4)	225 (22.5)	3.80	0.97	155
Maklumat tentang guru dikumpulkan oleh/daripada semua pihak yang terlibat termasuk pengelua, penolong kanan, penyelia petang, guru-guru lain, kakitangan sokongan, pelajar dan lain-lain (maklumbalas 360°)	8 (0.8)	58 (5.80)	124 (12.4)	464 (46.4)	346 (34.6)	4.08	0.88	7
Pengamalan keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi	4 (0.4)	13 (1.3)	87 (8.7)	347 (34.7)	549 (54.9)	4.43	0.74	1
Penuhuan Panel Penyelaras Penilaian Prestasi (PPG) untuk membuat penilaian	9 (0.9)	39 (3.9)	127 (12.7)	425 (42.5)	400 (40.0)	4.21	1.53	2
Penetapan kuota dalam penentuan tahap prestasi melintang dan menegak	171 (17.1)	313 (31.3)	197 (19.7)	208 (20.8)	111 (11.1)	2.78	1.26	25

Jadual 3 Reaksi Guru Terhadap Aspek-aspek Yang perlu Untuk Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Pengamalan sistem giliran dalam pemberian anugerah melintang/menegak supaya semua guru berpeluang mendapat anugerah tersebut	94 (9.4)	219 (21.9)	201 (20.1)	321 (32.1)	165 (16.5)	3.24	1.23	23
Guru ditunjukkan pernyataan penilaian dan diberi peluang memberi pendapat sebelum keputusan akhir penilaian prestasi direkodkan	3 (0.3)	40 (4.0)	98 (9.8)	525 (52.5)	334 (33.4)	4.15	0.77	5
Guru berprestasi cemerlang diberi anugerah dalam bentuk lain (bukan kenaikan gaji melintang/menegak)	25 (2.5)	98 (9.8)	228 (22.8)	368 (3.68)	28 (2.8)	3.78	1.04	16
Kenaikan gaji guru yang selaras mengikut tahap kelulusan akademik tanpa bergantung kepada keputusan penilaian prestasi	50 (5.0)	169 (16.9)	228 (22.8)	342 (34.2)	211 (21.1)	3.50	1.15	22
Pewujudan kenaikan gaji statik sebagai hukuman/pengajaran kepada guru berprestasi rendah/guru bermasalah	147 (14.7)	230 (23.0)		252 (25.2)	88 (8.8)	2.85	1.21	24

Jadual 3 Reaksi Guru Terhadap Aspek-aspek Yang perlu Untuk Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Penggunaan proses penilaian prestasi sebagai sumber untuk mengenal pasti keperluan guru	16 (1.6)	241 (24.1)		512 (51.2)	139 (13.9)	3.67	0.88	21
Penggunaan maklumat penilaian prestasi bagi merancang kursus/ latihan untuk perkembangan staf	5 (0.5)	71 (7.1)	130 (13.0)	595 (59.5)	199 (19.9)	3.91	0.81	10
Pengagihan tugas secara giliran untuk memberi peluang dan menilai kemampuan setiap guru melaksanakan sesuatu tugas	10 (1.0)	64 (6.4)	175 (17.5)	516 (51.6)	235 (23.5)	4.01	0.83	9
Pewujudan perkaitan antara penilaian prestasi dengan sistem mentor – guru berprestasi tinggi membimbing guru berprestasi rendah	24 (2.4)	1066 (10.6)	214 (21.4)	476 (47.6)	180 (18.0)	3.68	0.97	20
Penglibatan guru-guru berprestasi cemerlang dari sekolah lain untuk memberi kursus perkembangan kerjaya	23 (2.3)	83 (8.3)	151 (15.1)	521 (52.1)	221 (22.1)	3.87	1.58	12

Jadual 3 Reaksi Guru Terhadap Aspek-aspek Yang perlu Untuk Keberkesanan Pelaksanaan Penilaian Prestasi (sambungan)

Pernyataan	Frekuensi Dan Peratus (%)					Min	SP	PKT
	STS	TS	TP	S	SS			
Pembentangan hasil oleh guru-guru yang menghadiri kursus untuk meningkatkan prestasi/ profesionalisme guru-guru lain apabila tamat kursus (LDP)	6 (0.6)	39 (3.9)	94 (9.4)	593 (59.3)	268 (26.8)	4.08	0.75	6
Pewujudan badan kaunseling khas di sekolah untuk membantu guru-guru bermasalah/guru-guru berprestasi rendah	22 (2.2)	121 (12.1)	180 (18.0)	484 (48.4)	193 (19.3)	3.70	0.98	19
Pengamalan polisi pintu terbuka (<i>open door policy</i>) oleh pegawai penilai untuk membolehkan guru menyatakan masalah yang menyebabkan prestasi rendah	6 (0.6)	34 (3.4)	94 (9.4)	518 (51.8)	348 (34.8)	4.17	0.78	4
Penubuhan satu badan khas oleh Kementerian bagi menangani masalah guru berprestasi rendah	27 (2.7)	115 (11.5)	182 (18.2)	442 (44.2)	234 (23.4)	3.74	1.03	18

Petunjuk : STS – Sangat Tidak Setuju, TS – Tidak Setuju, TP – Tidak Pasti, S – Setuju, SS – Sangat Setuju, SP – Sisihan Piawai, PKT - Pangkat

Dapatan kajian menunjukkan secara keseluruhannya responden berpandangan bahawa semua aspek yang disenaraikan dalam borang soal selidik perlu dilaksanakan (sila rujuk Jadual 3) kecuali dua aspek berkenaan dengan penetapan kuota dalam penentuan tahap prestasi (min 2.78, peratus responden bersetuju dan sangat bersetuju 31.9%) dan pernyataan bahawa pewujudan kenaikan gaji statik sebagai hukuman dan pengajaran kepada guru berprestasi rendah (min 2.85, peratus responden bersetuju dan sangat bersetuju 34.0%).

Skor min bagi aspek-aspek lain adalah seperti berikut: pengamalan keadilan dalam penilaian prestasi (min 4.43), penubuhan panel penyelarasan penilaian prestasi dan pergerakan gaji (min 4.21), pegawai penilai diberi latihan dan kemahiran khas untuk penilaian prestasi (min 4.19), pengamalan polisi pintu terbuka (min 4.17), guru ditunjukkan pernyataan penilaian dan diberi peluang memberi pendapat sebelum keputusan akhir penilaian prestasi direkodkan (min 4.15), pembentangan hasil oleh guru-guru yang dihantar menghadiri kursus untuk meningkatkan prestasi/profesionalisme kepada guru-guru lain apabila tamat kursus (min 4.08), pengumpulan maklumat daripada semua pihak yang terlibat (maklum balas 360^o) dengan min 4.08, penyeliaan dan bimbingan berterusan oleh pegawai penilai terhadap guru yang dinilai (min 4.03), pengagihan tugas secara giliran (min 4.01), pelaksanaan proses pencerapan oleh pegawai penilai sendiri dari semasa ke semasa (min 3.80), pencerapan yang dilakukan oleh ketua bidang/ketua panitia bagi membantu pegawai penilai mendapat maklumat tentang guru yang dinilai (min 3.80), meminta guru menilai diri sendiri (penilaian sendiri) dengan min 3.80, guru berprestasi cemerlang diberi anugerah dalam bentuk lain dan bukannya dalam bentuk kenaikan gaji melintang atau menegak (min 3.78), pewujudan proses temuduga antara pegawai penilai dan guru yang dinilai untuk maklumat secara langsung (min 3.77), penubuhan satu badan khas oleh kementerian bagi menangani masalah guru berprestasi rendah (min 3.74), penggunaan proses penilaian prestasi sebagai sumber untuk mengetahui keperluan guru (min 3.67), kenaikan gaji guru yang selaras mengikut tahap kelulusan akademik tanpa bergantung kepada keputusan penilaian prestasi (min 3.50), dan pengamalan sistem giliran dalam pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang supaya semua guru berpeluang mendapat anugerah tersebut (min 3.24).

Peratus guru yang bersetuju dan sangat bersetuju dengan setiap pernyataan yang mendapat min melebihi 4.00 ialah antara 75.1% hingga 89.6%. Bagi pernyataan yang mendapat min di bawah 4.00 pula, peratus guru yang bersetuju dan sangat bersetuju dengan setiap pernyataan ialah antara 65.1% hingga 79.4%, kecuali pernyataan tentang pengamalan sistem giliran, pernyataan tentang guru berprestasi cemerlang diberi anugerah dalam bentuk lain dan pernyataan tentang kenaikan gaji guru yang selaras yang masing-masing peratus guru bersetuju dan sangat bersetuju hanya sebanyak 48.6%, 39.6% dan 55.3%.

Reaksi guru dari pelbagai zon terhadap aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi juga menunjukkan tiada perbezaan skor min yang signifikan. Skor min bagi zon-zon tersebut adalah seperti berikut: zon utara (3.76), zon timur (3.80), zon tengah (3.83), zon selatan (3.87), dan zon Sabah Sarawak (3.76).

Dapatan kajian juga menunjukkan secara keseluruhannya tiada perkaitan yang signifikan antara skor guru pada tahap prestasi berbeza dengan skor reaksi guru terhadap aspek-aspek yang perlu untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini memberi beberapa implikasi. Pelaksanaan penilaian prestasi memerlukan pengubahsuaian terutamanya dalam cara penilaian yang dijalankan. Majoriti guru memberi reaksi bahawa kriteria penilaian prestasi sesuai untuk mengukur prestasi mereka, tetapi terdapat juga tiga kriteria yang kurang sesuai dan memerlukan pengubahsuaian. Kriteria tersebut adalah berkenaan dengan keberkesanan kos, kuantiti hasil kerja serta sumbangan dan kegiatan di luar tugas rasmi. Pengkaji telah mencadangkan beberapa perubahsuaian untuk kriteria penilaian termasuklah perubahan untuk ketiga-tiga kriteria yang mendapat skor min yang agak rendah tadi. Pihak KPM atau JPA juga bolehlah mengambil langkah yang sewajarnya berkaitan dengan perkara ini. Majoriti guru juga didapati tidak dapat menerima penilaian prestasi yang telah dilaksanakan. Mereka berpandangan pelaksanaan penilaian prestasi telah melibatkan banyak aspek yang negatif seperti ketidakadilan, pilih kasih, pemarkahan

rambang, kerahsiaan, kuota, giliran, budaya ampu dan lain-lain lagi. Oleh itu pegawai penilai perlu memainkan peranan mereka dengan lebih berkesan dalam pelaksanaan penilaian prestasi di samping sentiasa mematuhi saranan oleh KPM dan JPA. Langkah-langkah seperti yang ditunjukkan dalam kitaran penilaian (yang dicadangkan oleh pengkaji) juga boleh dilaksanakan bagi meningkatkan kualiti dan kredibiliti penilaian prestasi.

Responden dari kelima-lima zon juga didapati mempunyai pandangan yang hampir sama berkaitan dengan kriteria dan cara pelaksanaan penilaian. Ini bermakna pegawai penilai di mana-mana sekolah mempunyai sikap yang hampir sama dalam melaksanakan penilaian ke atas guru-guru. Pegawai penilai juga ternyata bertanggungjawab mengubah sikap dan pandangan mereka serta mengambil sikap bersungguh-sungguh dan berhati-hati semasa membuat penilaian. Dari semasa ke semasa, pegawai penilai perlu melihat semula perjalanan penilaian yang telah dilaksanakan. Ini adalah kerana mereka memainkan peranan yang sangat penting bagi memastikan wujudnya pandangan yang positif dalam kalangan guru terhadap penilaian prestasi. Mereka juga bertanggungjawab untuk menerangkan kepada guru-guru bahawa penilaian prestasi bukan sahaja digunakan untuk menentukan pergerakan gaji, kenaikan pangkat, atau untuk pemberhentian kerja semata-mata, sebaliknya yang lebih penting maklumat daripada penilaian prestasi dapat membantu pihak sekolah mengenal pasti keperluan guru dan membantu pihak sekolah merancang program latihan yang bertepatan untuk meningkatkan prestasi guru khususnya dan profesionalisme guru amnya.

CADANGAN KAJIAN

Berdasarkan dapatan kajian, disenaraikan beberapa cadangan untuk dipertimbangkan oleh pihak-pihak berkenaan dalam usaha untuk melaksanakan penilaian prestasi yang paling sesuai dan tepat untuk guru:

- Penilaian prestasi ke atas guru perlu menggunakan kriteria yang memberi penekanan ke atas *core business* guru iaitu pengajaran dan pembelajaran dalam kelas. Pemberatan yang lebih harus diberikan ke atas aspek ini kerana latihan yang diterima oleh

guru juga adalah untuk menjadi individu yang mampu mendidik generasi pelajar serta membantu mereka mencapai kejayaan dalam akademik (yang paling utama) di samping kejayaan dalam kegiatan-kegiatan yang lain.

- Pihak sekolah harus melaksanakan penilaian prestasi mengikut garis panduan yang dinyatakan dalam Borang J.P.A. (Prestasi) 2/96. Di samping itu beberapa aspek seperti yang disenaraikan di bawah perlu diberi perhatian dalam meningkatkan keberkesanan amalan penilaian prestasi di sesebuah sekolah:

- Pembahagian tugas secara sama rata supaya semua guru berpeluang menunjukkan kemampuan menjalankan tugas.
- Mewujudkan hubungan yang lebih rapat antara pentadbir dan guru supaya penilaian dapat dibuat dengan lebih tepat.
- Mewujudkan budaya kerja secara kerja berpasukan bagi mengelakkan semangat individualisme.
- Menghindari budaya ampu dengan tidak melayani percakapan berbaur pujian yang tidak munasabah.
- Semua guru diberi peluang sama rata untuk menghadiri kursus dan latihan bagi meningkatkan profesionalisme (keperluan guru seperti yang dinyatakan dalam borang penilaian perlu diberi perhatian).
- Pihak pentadbir perlu menjadi penggalak utama kepada guru yang berminat menghadiri kursus-kursus yang bertujuan untuk memajukan diri.
- Pihak pentadbir harus bertindak sebagai pembimbing dan bukan semata-mata sebagai pegawai penilai sahaja.
- Pihak pentadbir perlu mengelakkan budaya kronisme supaya guru lebih menghormati keputusan penilaian prestasi yang diperolehi.
- Faktor senioriti tidak dijadikan kriteria utama dalam pemilihan untuk Anugerah Perkhidmatan Cemerlang sebaliknya menjadikan prestasi dalam pengajaran sebagai kriteria utama.
- Mengelakkan amalan pilih kasih dan ketidakadilan dalam penilaian.
- Pihak pentadbir perlu memberi penerangan kepada guru-guru tentang konsep penilaian prestasi yang dilaksanakan.

- Pihak JPA disarankan agar menghapuskan sistem kuota dalam pemberian Anugerah Perhidmatan Cemerlang.
- Pihak pentadbir disarankan agar menggunakan maklumat dalam borang penilaian sebagai satu cara untuk mengenal pasti keperluan guru, dengan cara tersebut guru merasa mereka lebih dihargai.
- Pihak sekolah disarankan agar tidak menyatakan bahawa pemberian Anugerah Perhidmatan Cemerlang adalah berdasarkan kepada sistem giliran kerana ia akan menggalakkan jangkaan-jangkaan yang mengurangkan motivasi guru.
- Menggunakan proses penilaian prestasi sebagai satu cara untuk meningkatkan tahap motivasi antara pihak pentadbir dan guru.
- Pegawai-pegawai penilai diberi latihan dan kemahiran khas untuk membuat penilaian.
- Pegawai penilai perlu membuat semakan dari semasa ke semasa tentang kemajuan SKT guru, sebarang masalah perlu diatasi segera.
- Mengumpul maklumat penilaian secara 360^o darjah.
- Pihak pentadbir disarankan membudayakan sistem mentorani disekolah supaya guru berprestasi cemerlang dapat membimbing guru-guru yang berprestasi rendah.
- Melibatkan guru-guru berprestasi cemerlang dari sekolah lain untuk memberi ceramah-ceramah berkenaan peningkatan profesionalisme bagi menggalakkan minat dan penyertaan guru.
- Mewajibkan guru-guru yang telah menghadiri kursus-kursus atau latihan untuk membentangkan hasil kursus kepada guru-guru yang lain supaya peningkatan prestasi dapat dilakukan secara menyeluruh.
- Pihak sekolah mewujudkan ahli jawatankuasa khas untuk menguruskan perancangan program perkembangan staf di sekolah.
- Pihak pentadbir mengamalkan polisi pintu terbuka bagi memberi peluang kepada guru-guru menyatakan masalah mereka dan mendapatkan nasihat serta bimbingan.

- KPM disarankan untuk mewujudkan satu badan khas di kementerian yang berperanan untuk membantu pihak sekolah merancang program-program latihan bagi meningkatkan prestasi guru.
- Pegawai penilai disarankan tidak membiarkan perkara-perkara yang baru berlaku mempengaruhi pemarkahan mereka dan memastikan penilaian dibuat sepanjang tahun.
- Pegawai penilai disarankan agar menyediakan satu diari khas yang merekod segala perkara yang melibatkan prestasi guru bagi membantu pemarkahan yang lebih tepat.
- Guru-guru disarankan agar mempunyai portfolio khas yang menyimpan segala rekod tentang penglibatan mereka dalam semua aktiviti sepanjang tahun tersebut. Ini adalah untuk memastikan tiada maklumat yang tertinggal apabila mereka mengisi borang penilaian.

Bagi tujuan meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi guru, seterusnya pengkaji mencadangkan beberapa perubahan berkaitan dengan kriteria dan kitaran penilaian prestasi yang boleh dilaksanakan.

Cadangan pengubahsuaian untuk kriteria penilaian prestasi adalah seperti berikut (sila rujuk Lampiran D – format yang dicadangkan untuk borang penilaian prestasi):

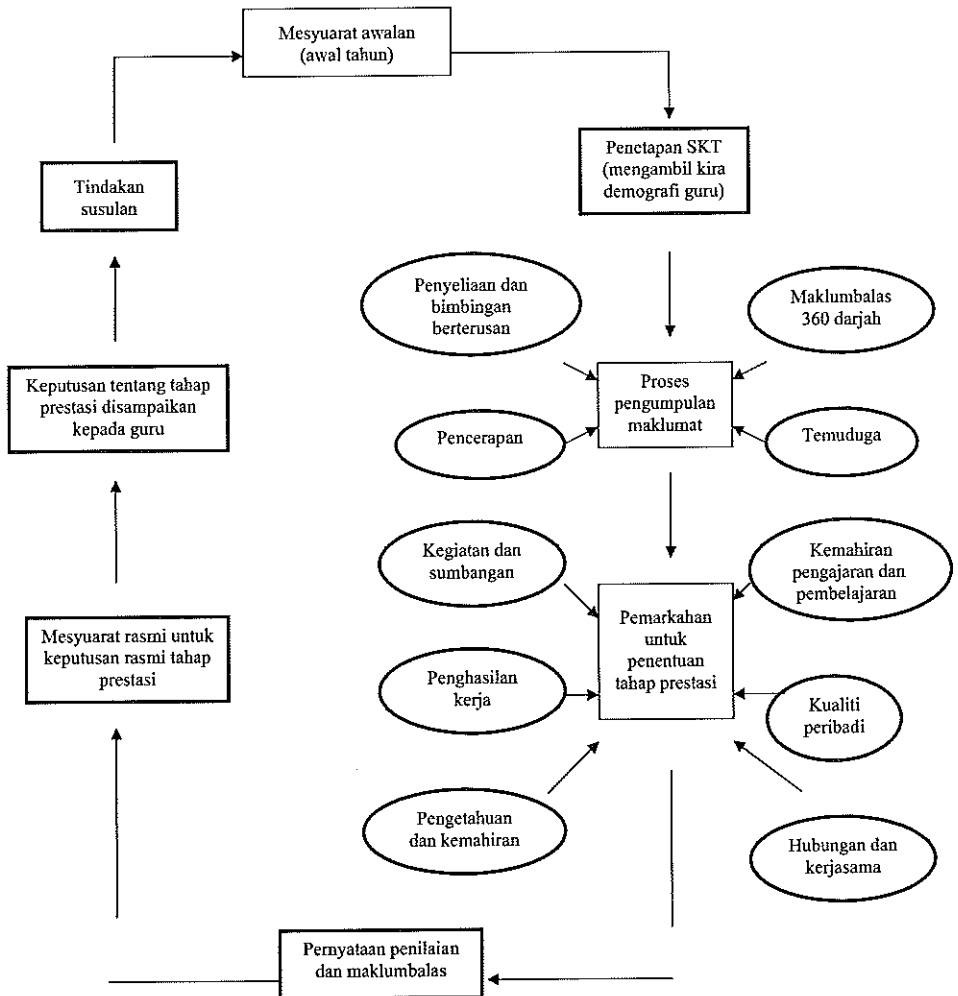
- Memasukkan kriteria persediaan dan kemahiran guru untuk pengajaran yang merangkumi perkara-perkara berkaitan dengan pengendalian kelas, kandungan mata pelajaran, serta infrastruktur dan peralatan (ABM) yang digunakan (peruntukan markah 40%).
- Mengurangkan peratusan sumbangan dan kegiatan di luar tugas rasmi dari 5% kepada 2% sahaja.
- Mengurangkan peratusan kriteria penghasilan kerja daripada 70% kepada 30%, di samping membuat pengubahsuaian bagi kriteria berkenaan kuantiti hasil kerja dan keberkesanan kos.
- Mengekalkan semua kriteria berkaitan dengan pengetahuan dan kemahiran am guru, di samping mengekalkan peratusan markah 10%.

- Mengekalkan semua kriteria berkaitan kualiti peribadi, di samping mengekalkan peratusan markah 10%.
- Menaikkan peratusan markah untuk kriteria jalinan hubungan dan kemesraan daripada 5% kepada 8%, di samping membuat pengubahsuaian kepada kriteria yang digunakan.

Cadangan bagi kitaran penilaian prestasi guru pula adalah seperti berikut (sila rujuk Rajah 1):

- Mesyuarat awalan - penilaian prestasi harus bermula dengan mesyuarat awalan antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai. Perbincangan tentang SKT dibuat. Penyeliaan berterusan perlu dibuat bagi membantu guru mencapai sasaran.
- Pencerapan di kelas - pencerapan perlu dibuat bagi mendapatkan maklumat tentang pengajaran guru di bilik darjah (*core business*). Ia perlu dilakukan sekurang-kurangnya tiga kali setahun.
- Pengumpulan maklumat secara 360° - Maklumat tentang guru diperolehi daripada semua yang mempunyai hubungan dengan guru termasuk, pengetua, penolong kanan, penyelia petang, ketua bidang, ketua panitia, rakan-rakan sekerja, kakitangan sokongan, guru sendiri (penilaian sendiri) dan pelajar.
- Temuduga - Maklumat secara langsung boleh diperolehi melalui temuduga yang dijalankan antara pegawai penilai dan guru yang dinilai. Untuk proses ini, pegawai penilai patut dilatih untuk kemahiran menemuduga.
- Pemarkahan bagi kriteria dalam borang penilaian - Berdasarkan skala 1 hingga 10, pegawai penilai perlu membuat pemerhatian yang rapi agar markah yang diberi benar-benar bertepatan dengan prestasi guru bagi semua kriteria yang disenaraikan.
- Memperlihatkan markah penilaian kepada guru dan mendapatkan maklum balas daripada guru - Komen daripada guru sendiri perlu ditanya supaya tidak timbul kritikan yang mengatakan markah penilaian tidak bertepatan setelah direkod secara rasmi.
- Mesyuarat rasmi antara pegawai penilai bagi menentukan keputusan rasmi tentang prestasi guru - Mesyuarat perlu diadakan dalam keadaan yang selesa dan tenang. Keputusan akhir hendaklah dibuat dengan berhati-hati kerana memberi impak terhadap motivasi kerja guru.

- Menyampaikan keputusan penilaian prestasi kepada guru – Penyerpaian keputusan hendaklah secara bertulis dan sulit. Pada masa yang sama tindakan susulan perlu dirancang bagi mengatasi masalah guru yang berprestasi rendah.



Rajah 1 Cadangan Kitaran Penilaian Prestasi Guru

CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

Berdasarkan kepada dapatan-dapatan kajian yang telah diperbincangkan dan batasan-batasan kajian yang telah dinyatakan, pengkaji ingin mencadangkan beberapa perkara berkenaan dengan kajian lanjutan penilaian prestasi guru. Cadangan tersebut adalah seperti berikut:

- Kajian ini hanya melibatkan guru-guru sekolah menengah, jadi adalah dicadangkan agar kajian lanjutan melibatkan lebih ramai responden termasuk responden dari sekolah rendah. Responden yang lebih ramai dengan kawasan kajian yang lebih luas akan memastikan analisis statistik yang lebih tepat serta boleh dibuat generalisasi yang lebih meluas.
- Kajian lanjutan yang melibatkan analisis statistik inferensi perlu menggunakan lebih banyak pemboleh ubah. Ini akan memberi gambaran yang lebih meluas tentang hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah penilaian prestasi.
- Menjalankan kajian lanjutan yang melibatkan kajian tentang faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi pemarkahan penilaian prestasi seperti maklumat-maklumat lain yang terdapat dalam borang penilaian atau latar belakang pegawai penilai sendiri yang mungkin mempengaruhi pemarkahannya.
- Menjalankan kajian lanjutan dengan mengambil kira pandangan kedua-dua pihak, iaitu pihak pentadbir sebagai pegawai penilai dan guru sebagai pihak yang dinilai. Pandangan kedua-dua pihak akan memberi gambaran yang lebih jelas tentang penilaian prestasi yang dilaksanakan untuk guru.
- Data yang dikutip secara kaedah tinjauan menggunakan soal selidik diperkuatkan lagi dengan data yang dikutip dengan cara temubual, penyemakan dokumen dan pemerhatian. Ini adalah untuk memastikan data yang lebih tepat serta gambaran yang lebih jelas tentang penilaian prestasi guru.

PENUTUP

Kajian ini adalah berkaitan dengan reaksi guru terhadap penilaian prestasi. Kajian ini dibuat setelah menyedari bahawa kritikan terhadap penilaian prestasi yang diguna pakai sekarang semakin menjadi-jadi. Oleh itu, diharapkan kajian ini dapat membantu dalam mengenal pasti aspek-aspek yang perlu bagi meningkatkan keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi yang seterusnya dapat diterima dengan sepenuh hati oleh guru. Ganjaran yang diterima boleh mempengaruhi tahap motivasi dan prestasi guru semasa menjalankan tugas. Maka langkah segera perlu diambil agar ketidakpuasan hati guru terhadap penilaian prestasi tidak menjadi semakin parah serta menjejaskan prestasi perkhidmatannya. Ini adalah kerana tingkah laku guru dalam melaksanakan tugas mempengaruhi tahap kemajuan pelajaranya.

Pihak pentadbir sekolah harus memastikan bahawa penilaian prestasi bukan sahaja bertujuan untuk menentukan kenaikan pangkat, pemberhentian kerja atau untuk menentukan kenaikan gaji semata-mata, sebaliknya adalah untuk menentukan bentuk latihan yang diperlukan oleh guru bagi meningkatkan profesionalisme mereka. Ini adalah kerana akan memberi impak terhadap usaha untuk meningkatkan kecemerlangan pelajar dan seterusnya untuk kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2000). *Penilaian prestasi: Kepentingan dan permasalahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publicatins & Distributors Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd. Yusof. (1998). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi, Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Beerens, D.R. (2000). *Evaluating Teachers for Profesional Growth: Creating a Culture of Motivations and Learning*. Thousand Oaks, California: A Sage Publications Company. Corwin Press Inc.

- Bernadine, H., Kane, S., Ross, S., James, D. & Dennis, L. (1995). *Handbook of Human Resources Management*. Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Evans, A. & Tomlinson, J. (1989). *Teacher Appraisal: A Nationwide Approach*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Hashim bin Mohd. Zin. (1998). *Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi*. Tesis Sarjana Universiti Utara Malaysia.
- Jamaluddin Ahmad Damanhuri. (2002). *Wawancara Khas Sistem Saraan Malaysia : Wawancara di televisyen*. 4, September.
- Loo, R. (1989). Quality Performance Appraisal. *Journal of Canadian Managers*, 14: 24-25.
- Stoner, A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.A. (1995). *Management*. Ed. Ke-6. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. (1985). *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Suwaimi bin Hj. Mohamed. (1998). *Penerimaan Guru Terhadap Penilaian Prestasi Sistem Saraan Baru*. Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Tan Beng Suan. (1998). *Persepsi Guru Terhadap Penilaian Prestasi: Satu Kajian Tinjauan*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Web, L.D. & Norton, M.S. *Human Resources Administration : Personnel Issues and Needs in Education*. Ed. Ke-3. London: D' Arte Print Inc.

Akhbar dan Majalah

Berita Harian 1993, 16 September

Berita Harian 2000, 19 Februari

Mingguan Malaysia 1995, 1 Mei