

Submission date: 13/07/2021

Accepted date: 15/08/2021

DOI: 10.33102/abqari.vol24no2.413

**PERSPEKTIF ISLAM DAN ISU AMALAN MEMBERIKAN MAKLUM  
BALAS MEMBINA MENURUT PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI  
YANG DINILAI SKIM PERKHIDMATAN PENDIDIKAN*****Islamic Perspectives and Practice Issues of Providing Favourable Feedback  
According to Evaluators and Evaluated Officers of the Education Services  
Scheme***Majelan Sulong<sup>1</sup>, Rusli Ahmad<sup>2</sup> & Nur Fatihah Abdullah Bandar<sup>3</sup>  
Universiti Malaysia Sarawak<sup>1</sup>majelan@iab.edu.my (corresponding author)<sup>2</sup>arusli@unimas.my<sup>3</sup>abnfatihah@unimas.my**Abstrak**

Kajian kualitatif ini bertujuan mengenal pasti perspektif Islam terhadap isu memberikan maklum balas membina melibatkan enam pegawai penilai dan enam pegawai yang dinilai skim perkhidmatan pendidikan sekolah menengah di Sarawak. Peserta kajian dipilih secara persampelan bertujuan manakala pengumpulan data secara teknik temu bual separa berstruktur dan dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan. Dapatan kajian menunjukkan isu maklum balas membina dikaitkan dengan isu keyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dan komitmen memberikan maklum balas membina. Penambahbaikan perlu dilakukan demi meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi dan kajian selanjutnya diperlukan bagi mengatasi permasalahan yang berlaku.

Kata kunci: Maklum balas membina, penilaian prestasi, skim perkhidmatan pendidikan.

**Abstract**

This qualitative study aims to identify Islamic perspectives on the issue of providing favourable feedback involving six evaluators and six evaluated officers of secondary school education service schemes in Sarawak. Study participants were selected by

purposive sampling while data collection by semi-structured interview technique and analysed using content analysis technique. The findings of the study indicate that the issue of favourable feedback is associated with the issue of confidence in the effectiveness of favourable feedback and commitment to provide favourable feedback. Improvements need to be made to increase the effectiveness of performance appraisal and further studies are needed to address the problems that occur.

Keywords: Favourable feedback, performance appraisal, educational service scheme.

## PENGENALAN

Islam sentiasa menyeru setiap individu sentiasa bersungguh-sungguh apabila bekerja kerana Allah SWT sentiasa melihat setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini demikian kerana setiap pekerjaan yang baik merupakan ibadah dan pastinya diganjar pahala seperti dijanjikan oleh Allah SWT dalam surah At-Taubah (9:105)

“Dan katakanlah (Wahai Muhammad), beramallah kamu (akan segala yang diperintahkan), maka Allah dan RasulNya serta orang-orang yang beriman akan melihat apa yang kamu kerjakan; dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui perkara-perkara yang ghaib dan yang nyata, kemudian ia menerangkan kepada kamu apa yang kamu telah kerjakan”.

Justeru, setiap pegawai penilai (PP) dan pegawai yang dinilai (PYD) seharusnya berpegang kepada etika kerja Islam yang berteraskan kepada keimanan pada Allah SWT. Tindakan sedemikian sangat mustahak bagi memastikan kecemerlangan organisasi yang seimbang di dunia dan akhirat. Bagi memastikan pelaksanaan pengurusan penilaian prestasi yang selari dengan etika kerja Islam, PP yang telah diamanahkan perlu memastikan kecekapan PYD ditransformasikan ke arah hala tuju yang berorientasikan kepada inisiatif untuk melatih, memotivasi dan meningkatkan kecekapan melalui amalan memberikan maklum balas membina. Menurut Frank dan Mridula (2018), dalam konteks pengurusan sumber manusia, tindakan PP memberikan maklum balas membina sangat diperlukan bagi meningkatkan prestasi dan produktiviti PYD dan juga organisasi.

Maklum balas membina merujuk kepada maklum balas positif seperti pujian ataupun pengiktirafan untuk sesuatu hasil kerja (Steelman et al., 2004). Maklum balas membina merupakan maklumat yang diperlukan oleh PYD bagi membolehkan mereka mengetahui tahap pencapaian dan kualiti tingkah laku dalam mencapai sesuatu matlamat (Larson, 1984). PYD yang memperoleh maklum balas membina dijangka lebih bermotivasi dalam mencapai matlamat kerjaya, lebih terdorong

melipatgandakan usaha (Bandura, 1986) serta mengukuhkan tingkah laku baik (Kluger & Denisi, 1996).

Secara prinsipnya memberikan pujian atau penghargaan tidak dilarang dalam Islam selagi pujian tersebut tidak merosakkan iaitu sehingga menyebabkan seseorang menjadi bangga diri dan angkuh. Dalam Islam, adab memberikan pujian yang dibolehkan ialah tidak diberikan secara berlebih-lebihan, pujian yang sesuai dengan fakta dan orang yang dipuji juga tidak dibimbangi mudah bangga diri. Hal ini sangat penting kerana pujian yang diberikan secara berlebih-lebihan dengan mengatakan hal yang tidak ada adalah sama sahaja dengan berbohong. Dalam hal ini, Rasulullah SAW telah berpesan:

“Jika salah seorang di antara kalian melihat sesuatu yang menakjubkan dari saudaranya, maka hendaklah dia mendoakannya agar diberikan keberkatan kepadanya” (Hadith Riwayat Imam Malik, Ibnu Majah & Ahmad).

### **KEPENTINGAN AMALAN MEMBERIKAN MAKLUM BALAS MEMBINA**

Sebagai PP yang telah diberikan tanggung jawab membimbing PYD, PP seharusnya mengelakkan diri daripada menyembunyikan maklumat, membuat keputusan secara tergesa-gesa, menyalahgunakan kuasa, berniat buruk, sengaja mencari kesilapan dan berprasangka buruk ke atas PYD. Oleh itu, PP seharusnya sentiasa melaksanakan penilaian prestasi yang cekap dan berkesan bagi menjamin ketepatan pelaksanaannya. Rasulullah SAW pernah memberi peringatan tentang hal ini seperti sabdanya yang bermaksud:

“Bercermatlah pada segala pekerjaan itu dari Allah dan gopoh-gapah itu ialah daripada syaitan” (Hadith Riwayat Baihaqi).

Sehubungan itu, demi memastikan kelangsungan budaya kerja yang berkualiti dan berprestasi tinggi, amalan memberikan maklum balas membina berpotensi mempengaruhi prestasi masa depan dan dipercayai memainkan peranan penting dalam pengembangan pekerjaan individu dan sikap organisasi (Kluger & DeNisi, 1996). Amalan ini diperlukan untuk membangunkan motivasi, potensi dan tingkah laku pekerja di sesebuah organisasi melalui komunikasi yang berkesan serta berterusan (Taylor et al., 1984). Maklum balas membina juga dianggap sebagai mekanisme yang penting bagi memupuk prestasi dan pembangunan kerjaya pekerja (Mulder & Ellinger, 2013). Hal ini demikian kerana maklum balas membina yang tepat dapat membantu pekerja mengenal pasti kekuatan dan

kelemahan semasa melaksanakan tugas. Maklum balas membina turut bermanfaat dalam banyak aspek kerana apabila diberikan pada masa yang sesuai dengan mesej membina dan tepat, tindakan tersebut dapat menghasilkan impak yang positif dalam hubungan intrapersonal dan interpersonal di sesebuah organisasi seperti pembentukan identiti, hubungan serta perpaduan kumpulan (Fletcher, 1997).

Amalan memberikan maklum balas membina turut penting bagi meningkatkan produktiviti dan keberkesanan individu serta organisasi (Harackiewicz & Larson, 1986). Dari segi perspektif individu, maklum balas membina berfungsi memenuhi keperluan individu tentang sejauh mana matlamat peribadi dipenuhi di samping bertindak sebagai alat untuk perbandingan sosial dan penilaian relatif (Harackiewicz & Larson, 1986). Dari segi perspektif organisasi, maklum balas membina berfungsi mengekalkan dan mengarahkan tingkah laku pekerja supaya sentiasa terarah kepada pencapaian matlamat serta mengekalkan tahap usaha bagi mencapai objektif yang ditetapkan (Larson, 1984). Dalam konteks etika kerja Islam, kesungguhan ketika bekerja adalah suatu amalan yang dituntut. Justeru, PP dan PYD seharusnya sedar bahawa bekerja merupakan kewajipan dari Allah yang harus dilakukan oleh setiap hamba. Islam juga menekankan pentingnya keikhlasan semasa bekerja iaitu sentiasa profesional dan menyelesaikan setiap kewajipan dengan bersungguh-sungguh dan ini bertepatan dengan hadis riwayat Sayyidah Aisyah, Rasulullah SAW bersabda:

"Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang apabila ia bekerja, dia itqan (menyempurnakan) pekerjaannya." (Hadith Riwayat at-Thabrani)

Amalan memberikan maklum balas membina juga bertepatan dengan prinsip penting yang ditekankan dalam Teori Jangkaan yang diperkenalkan oleh Victor H. Vroom (1964). Maklum balas membina dapat memotivasikan PYD untuk bertingkah laku positif apabila bekerja apabila terdapatnya gabungan di antara *expectancy*, *instrumentality* dan *valence*. Pengaplikasian teori ini membolehkan PP dan PYD menetapkan sasaran yang jelas tentang perkara yang ingin dicapai kerana terdapatnya hubungan di antara usaha dan prestasi.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif melalui pendekatan kajian tinjauan untuk mendapatkan maklumat terperinci tentang isu-isu dalam amalan memberikan maklum balas membina melibatkan PP dan PYD yang berkhidmat di sekolah menengah di Sarawak. Teknik persampelan bertujuan digunakan bagi memilih peserta yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji (Patton, 2002; Merriam, 2009).

Pengkaji telah menemu bual enam orang PP dan enam orang PYD. Jumlah peserta yang dipilih selari dengan saranan oleh Guest et al. (2006) dan Creswell (2007).

Protokol temu bual digunakan untuk memandu arah sesi temu bual bagi membina hubungan, mendapatkan maklumat dan panduan kepada pengkaji (Krueger & Casey, 2009). Semua soalan dalam protokol temu bual berbentuk soalan terbuka berkaitan dengan persoalan kajian bagi menggalakkan peserta memberikan maklum balas secara bebas (Yin, 2009).

Data temu bual dikumpul menggunakan pendekatan temu bual separa berstruktur secara bersemuka. Pendekatan ini membolehkan pengkaji memahami pandangan dan kefahaman peserta, mengenal pasti permasalahan kajian yang kurang jelas serta menggalakkan peserta lebih berterus-terang (Crouch & McKenzie, 2006). Data dianalisis secara serentak semasa pemerolehan data (Merriam, 2009) yang membolehkan pengkaji menganalisis data sebaik-baik sahaja sesi temu bual dilaksanakan bagi membina interpretasi data yang koheren dan menentukan soalan seterusnya yang perlu ditanya.

Pengkaji mentranskripsikan temu bual secara verbatim iaitu dengan menaip setiap perkataan secara satu persatu. Data temu bual yang telah dibersihkan, dianalisis secara teknik analisis kandungan seperti disarankan oleh Elo dan Kyngäs (2008). Pemilihan teknik ini dijustifikasikan dengan kesesuaiannya yang membolehkan fenomena dikaji diuraikan secara mendalam dan mengurangkan data kepada konsep bagi mewujudkan kategori, peta konseptual atau sistem konseptual (Elo & Kyngäs, 2008).

## **DAPATAN DAN PERBINCANGAN**

Peserta dalam kalangan PP terdiri daripada tiga orang penolong kanan dan tiga orang guru kanan mata pelajaran. Dari segi jantina, tiga peserta adalah lelaki dan tiga perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan tiga lagi bergred DG52. Peserta mempunyai pengalaman mengajar di antara 15 hingga 27 tahun dan berpengalaman sebagai PP di antara tiga hingga lapan tahun. Dari segi kekerapan menghadiri kursus/latihan sebagai PP, terdapat dua peserta yang tidak pernah menghadiri sebarang kursus/latihan manakala selebihnya pernah hadir di antara satu hingga tiga kali.

Peserta dalam kalangan PYD terdiri daripada tiga orang guru akademik biasa, dua ketua panitia serta seorang guru bimbingan dan kaunseling. Dari segi jantina, dua peserta adalah lelaki dan empat perempuan. Berdasarkan gred jawatan, tiga peserta bergred DG44 dan setiap seorang bergred DG32, DG48 dan DG52. Peserta mempunyai pengalaman mengajar di antara 10 hingga 30 tahun. Semua peserta diyakini dapat berkongsi pengalaman dan memberikan maklumat yang relevan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dibentuk. Rumusan profil peserta ditunjukkan pada Jadual 1.

**Jadual 1. Profil Peserta**

Peserta	Jawatan	Jan	Gred	Pengalaman Mengajar (Tahun)	Pengalaman Sebagai PP (Tahun)	Kekerapan Hadir Kursus
PP(1)	Penolong Kanan	L	DG52	22	3	2 kali
PP(2)	Ketua Bidang	P	DG44	25	4	1 kali
PP(3)	Ketua Bidang	L	DG44	15	3	Tiada
PP(4)	Penolong Kanan	P	DG52	21	4	2 kali
PP(5)	Ketua Bidang	P	DG44	24	3	Tiada
PP(6)	Penolong Kanan	L	DG52	27	8	3 kali
PYD(1)	Guru Akademik	L	DG54	24	-	-
PYD(2)	Ketua Panitia	P	DG32	30	-	-
PYD(3)	Guru Akademik	L	DG44	27	-	-
PYD(4)	Guru Kaunseling	P	DG44	10	-	-
PYD(5)	Ketua Panitia	P	DG48	26	-	-
PYD(6)	Guru Akademik	P	DG44	28	-	-

Kajian ini telah mengenal pasti dua aspek berkaitan isu maklum balas membina iaitu keyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dan komitmen memberikan maklum balas membina.

### **Keyakinan Terhadap Keberkesanan Maklum balas Membina**

Berdasarkan dapatan temu bual, semua peserta dalam kalangan PP didapati kurang meyakini keberkesanan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi PYD. Menurut peserta, walaupun pujian, galakan dan maklum balas positif diberikan, didapati tindakan tersebut masih kurang berkesan untuk memastikan PYD menunjukkan prestasi kerja yang baik secara konsisten. PYD tetap melakukan rutin dan prestasi yang sama sekali gus mengakibatkan kebosanan dalam kalangan PP untuk terus memberikan maklum balas membina. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...pujian memang diberikan kepada PYD, terutama bila mereka melaksanakan tugas dengan baik, namun keberkesananannya masih pada tahap yang rendah...”*

*PP(1)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...bila PYD menunjukkan prestasi kerja yang baik, maka menjadi tanggung jawab saya memuji dan berikan galakan, tapi kesannya sangat perlahan, kurang effectnya...”*

*PP(2)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...ada saya memastikan guru yang menunjukkan prestasi kerja yang baik diberi galakan, meningkatkan motivasi mereka, tetapi saya tak yakin ini memberikan kesan yang banyak...”*

*PP(3)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...pujian akan diberikan walaupun prestasi kerja yang ditunjukkan PYD hanya pada tahap yang sederhana sahaja...”*

*PP(4)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...niat sebenar sesuatu pujian diberikan adalah memotivasikan PYD, akan tetapi saya nampak masih kurang berkesan...”*

*PP(5)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...tindakan memberikan pujian atau galakan kepada PYD yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, walaupun prestasi tersebut taklah seberapa impaknya...”*

*PP(6)/MBM/Ketidakyakinan*

Menurut peserta dalam kalangan PYD, maklum balas membina seperti pujian, pengiktirafan dan galakan diyakini serta diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Justeru, PP seharusnya mengamalkan pemberian pujian dan penghargaan kepada PYD yang menunjukkan prestasi kerja yang baik secara berterusan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...penghargaan memang penting bagi menaikkan semangat bekerja dalam kalangan guru yang telah terbeban banyak dengan pelbagai tugas...”*

*PYD(1)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...ucapan penghargaan yang datangnya daripada PP memang diharapkan, ini tak perlu duitpun...”*

*PYD(2)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...sebagai guru, saya tak harapkan apa-apa balasan yang mahal-mahal, yang penting adanya ucapan penghargaan dan terima kasih, itu sudah cukup...”*

*PYD(3)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...bukan susah nak ambil hati guru-guru sebenarnya, tunjukkan penghargaan yang ikhlas, berikan ucapan terima kasih, mereka akan lebih bersemangat...”*

*PYD(4)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...bagi saya maklum balas membina itu adalah penting, PYD berasa diri mereka dihargai, kalau dah kurang sangat rasa penghargaan tersebut, boleh menimbulkan rasa kurang bagus...”*

*PYD(5)/MBM/Ketidakyakinan*

*“...lambat laun hati seseorang akan berubah juga jika pujian diberikan itu jujur...”*

*PYD(6)/MBM/Ketidakyakinan*

Berdasarkan analisis, berikut merupakan dua punca menyebabkan berlakunya ketidakyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi. Punca pertama disebabkan oleh kekecewaan PP terhadap sikap PYD. Kekecewaan tersebut sekali gus menjadikan PP agak keberatan memberikan pujian, galakan dan pengiktirafan. Berikut ialah pandangan enam orang peserta.

*“...kerana PYD masih tidak dapat mengekalkan prestasi tersebut secara konsisten...”*

*PP(1)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

*“...realitinya, ada PYD yang kurang menghiraukannya, ini menyebabkan saya rasa tidak mendatangkan kesan diharapkan ...”*

*PP(2)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

*“...tetapi ada dalam kalangan mereka tak pedulikan usaha macam itu, ini mengurangkan impaknya...”*

*PP(3)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

*“...cabarannya pada saya ialah kadang-kadang pujian atau galakan hanya dipandang sepi oleh mereka ...”*

*PP(4)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

*“...ini kerana tindakan itu tidak diterjemahkan dalam bentuk tindakan yang berterusan oleh guru...”*



*PP(5)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

*“...impaknya tak seberapa, peningkatan prestasi PYD adakalanya langsung tak ada...”*

*PP(6)/MBM/Ketidakyakinan/Kecewa*

Punca kedua disebabkan terdapat dalam kalangan PP yang kurang selesa terhadap maklum balas membina. Mereka beranggapan memberikan teguran adalah lebih berkesan berbanding pujian kerana lebih cepat dan mudah difahami. Selain itu, pemberian pujian dipercayai mengakibatkan berlakunya pengabaian terhadap inti pati sebenar maklum balas prestasi yang ingin disampaikan. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

*“...dengan jujuranya, saya kurang gemar nak bagi pujian bagai ni, kesannya agak lambat sebenarnya...”*

*PP(2)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

*“...ada juga PYD yang langsung tak makan saman, telah didekati dengan cara yang baik, tetap tidak berubah, sebab itulah saya kadang-kadang rasa tak ok nak berikan maklum balas macam itu...”*

*PP(3)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

*“...saya tidak begitu gemar nak memujuk, memberikan kata-kata perangsang, bukannya saya tak mahu, cumanya saya kurang selesa buat begitu...”*

*PP(4)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

*“...mungkin PYD lebih cepat berubah sekiranya lebih kerap diberikan teguran berbanding pujian, saya lebih suka cara seperti itu...”*

*PP(6)/MBM/Ketidakyakinan/TidakSelesa*

Rumusannya, dapatan kajian menunjukkan ketidakyakinan terhadap keberkesanan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi kerja PYD turut memberikan kesan yang kurang sihat kepada pelaksanaan amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian Steelman et al. (2004) yang mendapati pujian, penghargaan dan pengiktirafan secara empirikal sebenarnya memberikan kesan yang positif kepada peningkatan motivasi dan prestasi kerja PYD. Dapatan kajian juga mengukuhkan kajian Kluger dan DeNisi (1996) yang menjelaskan kepentingan maklum balas membina dalam meningkatkan komitmen PYD untuk menunjukkan prestasi kerja secara berterusan. Selain itu, dapatan kajian

turut menyokong kajian Jawahar (2010) yang menekankan tentang perlunya maklum balas membina diberikan secara konsisten bagi meningkatkan keyakinan PYD.

Berdasarkan dapatan kajian, jelas terbukti bahawa perasaan mudah berasa kecewa terhadap sikap PYD sehingga menyebabkan kurangnya keyakinan terhadap kesan maklum balas membina dalam menambah baik prestasi seharusnya dielakkan bagi membolehkan PP kekal fokus meningkatkan prestasi PYD sebagai aset sumber manusia yang berharga (Murphy et al., 2018). Proses dan jangka masa penerimaan sesuatu pujian untuk diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan merupakan satu proses yang memakan masa dan perlu dipantau dari masa ke masa (Mulder, 2013; London, 2015). Oleh itu, PP perlu kekal fokus serta tidak mudah berputus asa untuk menggalakkan perkembangan prestasi kerja yang baik, sentiasa cakna terhadap usaha dan tingkah laku PYD serta hendaklah memahami bahawa tahap perubahan setiap individu adalah berbeza dan bukan berlaku dalam sekelip mata (DeNisi & Caitlin, 2018). Sehubungan itu, PP hendaklah mempergiatkan aktiviti pembangunan sokongan, peningkatan bakat dan kemahiran PYD melalui motivasi berbentuk penghargaan atau pengiktirafan (Bracken et al., 2016). PP yang bertingkah laku profesional sepatutnya tidak mudah mengalah hanya disebabkan oleh tingkah laku sebilangan PYD yang tidak menunjukkan perubahan prestasi kerja walaupun telah diberikan galakan ataupun pujian (DeNisi & Smith, 2014).

Dapatan kajian juga membuktikan pentingnya PP merasionalisasikan semula pemikiran terhadap ketidakselesaan mereka terhadap aktiviti pemberian pujian (Mulder & Ellinger, 2013). Secara prinsip, PP seharusnya berasa selesa memberikan maklum balas membina kerana dengan berbuat demikian PYD dapat mengetahui prestasi, matlamat atau aspek penambahbaikan yang perlu diberikan perhatian (London, 2015). Sememangnya tidak dapat dinafikan terdapat PYD yang mungkin tidak mengetahui prestasi mereka kecuali dimaklumkan (Mulder & Ellinger, 2013). Oleh yang demikian, dengan memberikan maklum balas membina yang tepat dengan tingkah laku dan pencapaian yang ditunjukkan, PYD dapat mengetahui dengan jelas prestasi serta sumbangan mereka berdasarkan standard yang telah ditetapkan oleh organisasi (DeNisi & Caitlin, 2018).

Dengan mengaplikasikan Teori Jangkaan (Vroom, 1964) dalam konteks keyakinan PP terhadap keberkesanan maklum balas membina, individu dikatakan lebih bermotivasi melakukan sesuatu tugas dengan adanya ganjaran selepas melaksanakan tugas dengan jayanya (Vroom, 1964). Sehubungan itu, bagi menyesuaikan ganjaran dengan maklum balas membina, perkara asasnya ialah PP perlu mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap peranan maklum balas membina. Menurut Dessler (2017), aspek latihan dan pembangunan pekerja merupakan pelan jangka panjang strategik yang harus dilaksanakan oleh setiap pengurus sumber

manusia bagi meningkatkan prestasi dan penglibatan pekerja. Oleh itu, maklum balas membina merupakan salah satu kaedah yang bermanfaat yang boleh digunakan bagi meningkatkan prestasi PYD yang tidak memerlukan sebarang kos melainkan komitmen masa (Murphy et al., 2019).

Dalam Islam, matlamat akhir seseorang dalam bekerja adalah untuk memperoleh keredhaan Allah SWT. Keredhaan Allah SWT merupakan kemuncak kepada kejayaan seseorang pekerja di samping untuk memenuhi keperluan kehidupan seharian di dunia. Sehubungan itu, PP seharusnya memastikan tugas dan tanggung jawab dilaksanakan dengan sebaik yang mungkin dengan mengamalkan kepimpinan yang baik. Kepimpinan merupakan satu tuntutan agama (ibadah) manakala menunaikan tugas kepimpinan adalah satu amanah. Rasulullah SAW dengan tegas mengingatkan menerusi sabdanya yang bermaksud:

"Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, tunggulah masa kehancuran" (Hadith Riwayat Muslim).

Oleh itu, setiap PP seharusnya melaksanakan amanah dengan lebih bertanggung jawab kerana setiap ganjaran daripada pekerjaan tersebut merupakan satu amanah yang akan dipersoalkan di akhirat nanti.

### **Komitmen Memberikan Maklum balas Membina**

Berdasarkan analisis, aspek berkaitan komitmen memberikan maklum balas membina hanya diutarakan oleh peserta dalam kalangan PYD. Menurut peserta, terdapat PP yang tidak menunjukkan komitmen memberikan pujian, maklum balas yang positif dan pemberitahuan tentang prestasi kerja yang baik. Berikut ialah pandangan empat orang peserta.

*"...sebagai PP yang profesional, mereka seharusnya komited menyatakan pencapaian yang baik terlebih dahulu, barulah ada kesannya pada PYD..."*

*PYD(2)/MBM/TidakKomited*

*"...berkaitan pujian, belum ada komitmen yang baik di kalangan PP untuk mempraktikkannya, masih kurang sangat..."*

*PYD(3)/MBM/TidakKomited*

*"...tak dapat dinafikan yang hal-hal seperti galakan, ucapan tahniah itu adalah penting, namun kalau PP tak komited melaksanakannya, saya percaya kesannya tidak akan dapat dirasai dengan baik..."*

*PYD(4)/MBM/TidakKomited*

*“...berdasarkan pengamatan saya, PP belum ada komitmen yang tinggi untuk bertindak berikan maklum balas membina dengan berkesan...”*

*PYD(6)/MBM/TidakKomited*

Namun, terdapat dua peserta dalam kalangan PYD yang mengutarakan pandangan bahawa PP menunjukkan komitmen yang baik dari segi memberikan maklum balas membina. Berikut ialah pandangan mereka.

*“...pujian dan galakan membantu saya meningkatkan prestasi, saya dapat tengok PP saya komited dalam hal ni...”*

*PYD(1)/MBM/Komited*

*“...PP saya okay, sepanjang saya kenal dia, dia bukan jenis yang kedekut untuk ucap terima kasih atau penghargaan pada guru-guru...”*

*PYD(5)/MBM/Komited*

Berdasarkan analisis, terdapat tiga punca yang menyebabkan PYD mempersoalkan komitmen PP memberikan maklum balas membina. Punca pertama disebabkan PP lebih mengutamakan teguran berbanding pujian sekali gus menyebabkan maklum balas membina yang diberikan selepas itu hilang keberkesanannya kerana banyak mengengahkan kesilapan PYD. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

*“...pada saya, pujian tiada makna jika PP suka nampak kelemahan saja, satu yang tidak wajar...”*

*PYD(3)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

*“...saya kecewa kerana ada PP mulakan sesi maklum balas dengan kata-kata berbentuk negatif berbanding positif...”*

*PYD(4)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

*“...PP suka melihat secara mata lalat sahaja, tidak mahu menyeimbangkan tindakan seseorang dengan sedikit kebaikan...”*

*PYD(6)/MBM/TidakKomited/UtamakanTeguran*

Punca kedua disebabkan PP memberikan maklum balas membina yang tidak spesifik dengan tindakan yang ditunjukkan. Menurut peserta, tindakan seperti ini mengurangkan keberkesan maklum balas membina yang diberikan. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

*“...kalau nak berikan pujian, biarlah tepat dengan apa yang dilakukan sebelum ini, kalau hanya sebut secara umum, saya tak yakin ia ada kesan...”*

*PYD(2)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

*“...bagusnya PP pastikan pujian, galakan, diberikan dengan tepat, seperti prestasi kerja PYD, kalau pujian hanya general macam itu saja, tak spesifik, orang bawah sukar hendak faham...”*

*PYD(4)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

*“...apabila memuji seseorang, maknanya kita telah tahu aspek mana yang nak dipuji, penting ni sebab kalau tak jelas, memang akan mengelirukan...”*

*PYD(6)/MBM/TidakKomited/TidakSpesifik*

Punca ketiga disebabkan terdapatnya PP memberikan maklum balas membina secara bermusim. Berikut ialah pandangan tiga orang peserta.

*“...kalau berjumpapun kurang, pujianpun pastinya kurang, memang jarang nak dengar perkara-perkara yang manis daripada PP...”*

*PYD(2)/MBM/TidakKomited/Bermusim*

*“...penghargaan, pengiktirafan patutnya diberikan sebaik-baik saja PP mengetahui PYD telah menunjukkan prestasi baik, bukannya ikut musim...”*

*PYD(3)/MBM/TidakKomited/Bermusim*

*“...pujian jadi lebih bermakna sekiranya diberikan tepat pada masanya, iaitu masa sesuatu kerja dlaksanakan, bukan ditangguh hingga hujung tahun...”*

*PYD(6)/MBM/TidakKomited/Bermusim*

Rumusannya, dapatan kajian menunjukkan komitmen memberikan maklum balas membina mempunyai kesan langsung terhadap amalan memberikan maklum balas prestasi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Steelman et al. (2004) yang menegaskan komitmen memberikan pujian, galakan dan pengiktirafan yang spesifik serta berterusan menunjukkan PP mengambil berat kemajuan prestasi kerja PYD. Selain itu, dapatan kajian juga konsisten dengan penegasan oleh Young dan Steelman (2014) yang menekankan komitmen memberikan maklum balas membina merupakan suatu pengiktirafan yang diperlukan oleh golongan PYD untuk berkembang kerana merasakan diri mereka dihargai.

Berdasarkan dapatan kajian, jelas terbukti bahawa sekiranya PP terlalu berfokus kepada persepsi negatif, mereka akan lebih cenderung untuk bersikap suka menghakimi dan menilai orang lain (Mulder, 2013). Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, sebagai PP yang telah diberikan kepercayaan oleh organisasi untuk membimbing dan meningkatkan prestasi, PYD sudah semestinya menginginkan PP mempercayai bahawa mereka berupaya untuk berubah (London, 2015). PP yang hanya mengkritik dikatakan tidak mungkin akan memberikan motivasi kepada PYD dan tindakan sedemikian akan menyebabkan PYD menjadi lebih defensif serta menolak untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik. Oleh yang demikian, komitmen PP memberikan maklum balas membina hendaklah dipergiatkan bagi menggalakkan perubahan serta membentuk hubungan yang positif (Levy & Williams, 2004).

Di samping itu, dapatan kajian juga telah membuktikan bahawa kejayaan di tempat kerja bermula dengan persepsi positif dan kecenderungan tersebut semestinya memberikan impak besar terhadap hubungan di antara PP dan PYD (Van der Rijt et al., 2012). Sehubungan itu, dalam konteks amalan memberikan maklum balas prestasi, sesuatu pujian yang spesifik adalah diperlukan bagi membolehkan PYD memperbaiki prestasi kerja mereka demi kecemerlangan organisasi (Murphy & Cleveland, 1995; DeNisi & Caitlin, 2018). Komitmen dalam menggalakkan pembangunan kemahiran sendiri PYD dengan memberikan maklum balas konstruktif secara spesifik diyakini membantu kepada perkembangan kemahiran dan keupayaan sebenar PYD (Young & Steelman, 2014).

Komitmen memberikan pujian secara spesifik turut diyakini berupaya memotivasikan pekerja, memudahkan penyelesaian tugas yang mencabar, membuka lebih ruang komunikasi serta meningkatkan pembangunan profesionalisme dan penglibatan PYD (Messmer, 2004). Hal ini demikian kerana komitmen memberikan pujian secara spesifik dengan tindakan memberikan perbezaan yang ketara terhadap hubungan di antara PP dan PYD kerana ini menunjukkan niat ikhlas PP untuk membantu meningkatkan prestasi (Levy & Williams, 2004). Hal ini sekali gus membuktikan komitmen memberikan maklum balas membina merupakan salah satu aspek yang penting dalam bidang pengurusan sumber manusia (Kampkotter, 2016). Komitmen PP memberikan maklum balas membina secara spesifik dengan prestasi kerja yang dihasilkan dapat meningkatkan kepercayaan PYD bahawa PP sememangnya ingin membantu. Hal ini kerana pujian yang diterima memberikan keyakinan kepada PYD untuk mempercayai yang mereka mempunyai keupayaan dan sokongan yang diperlukan untuk berubah (Noe et al., 2017).

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa kekerapan maklum balas membina diyakini memberikan inspirasi yang memotivasikan PYD di samping memupuk kepada persekitaran kerja yang menggalakkan berkembangnya kreativiti dan kolaborasi (Murphy & Cleveland, 1995). Kekerapan maklum balas membina juga membolehkan PP mendengar permasalahan PYD seterusnya mengintegrasikan keprihatinan mereka ke dalam perancangan jangka pendek dan jangka panjang serta rutin harian bagi membantu PYD (London, 2015). Situasi seperti ini membolehkan PP dan PYD bertindak seiring dan komited untuk memastikan setiap tugas dioperasikan dengan lancar (Choi et al., 2018).

Sesuatu pengiktirafan atau pujian dicadangkan supaya diberikan secara berpadam-tetapi kerap (Young & Steelman, 2014). Hal ini demikian kerana pemberian pengiktirafan atau pujian yang tidak kena pada tempatnya boleh menyebabkan nilai pengiktirafan atau pujian tidak lagi menjadi satu perkara yang eksklusif kepada PYD. Dalam hal ini, sekiranya tanggung jawab dan tugas dilaksanakan dengan betul, PP seharusnya dapat melihat setiap perkara kecil yang dilakukan oleh PYD yang menyedarkan PP bahawa pemberian pujian secara berkala akan membina budaya yang menghasilkan peneguhan positif yang mendorong PYD terus berkembang dan mencapai prestasi kerja yang lebih baik (DeNisi & Smith, 2014).

Salah satu daripada andaian dalam Teori Jangkaan (Vroom, 1964) ialah individu membuat keputusan untuk bertingkah laku berdasarkan persepsi sejauh mana tingkah laku tersebut bermakna dengan hasil yang diinginkan (Kreitner & Kinicki, 2007). Oleh itu, dengan mengaplikasikan andaian tersebut dalam konteks kajian ini, komitmen PP memberikan maklum balas membina sememangnya diperlukan bagi meningkatkan komitmen dan semangat PYD. Hal ini demikian kerana setiap tugas yang dilakukan semestinya memerlukan mereka mengaplikasikan pelbagai jenis kemahiran dan pengetahuan serta perlu berdepan dengan tekanan emosi serta psikologi yang tinggi. Oleh itu, komitmen PP memotivasikan PYD dengan memberikan maklum balas membina yang berdasarkan maklumat yang tepat dan boleh dipercayai adalah sangat penting bagi meningkatkan prestasi kerja (Murphy et al., 2018).

Etika kerja dalam Islam menganjurkan agar setiap muslim sentiasa berkomitmen tinggi serta berdedikasi apabila melaksanakan sesuatu urusan pekerjaan. Oleh itu, PP sewajarnya membimbing setiap PYD dengan penuh kesabaran dan kebijaksanaan. Ciri-ciri tersebut adalah sangat diperlukan bagi memastikan PYD dapat dinilai prestasi mereka dengan cepak, adil dan telus seterusnya dibimbing supaya lebih cemerlang apabila bekerja. Justeru, PP perlu mempunyai kemantapan mental, fizikal, rohani serta sentiasa profesional bagi menghasilkan PYD berkualiti serta memahami bahawa pekerjaan itu adalah ibadah di sisi Allah SWT. Rasulullah bersabda:

“Sesungguhnya amal kerja itu tergantung pada niatnya, dan sesungguhnya orang itu tergantung dari apa yang diniatkannya itu” (Hadith Riwayat Bukhari dan Muslim)

## KESIMPULAN

Sebagai kesimpulannya, Islam sebagai agama yang mementingkan kemaslahatan umat telah mengatur adab seorang muslim apabila hendak memberikan pujian supaya jangan sampai menjadikan seseorang lupa diri dan angkuh. Oleh yang demikian, PP seharusnya perlu sentiasa berhemah apabila memberikan pujian atau penghargaan kepada PYD supaya nilai sebenarnya benar-benar dapat memberikan impak yang bermakna. PP juga hendaklah memastikan etika kerja mereka adalah berlandaskan kepada Al-Quran dan sunnah supaya hasil kerja lebih berkualiti bagi meningkatkan sumber manusia dalam sesebuah organisasi.

## RUJUKAN

- Babbie, E. R. (1986). *The practice of social research*, 4th ed., California: Wadsworth Publishing Co.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution of and devolution 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(4), 761–794.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, London: SAGE.
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97–115.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd ed., California: SAGE.
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483–499.
- 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.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.



- Dessler, G. (2017). *Human resource management*, 15th ed., New York: Pearson.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Fletcher, C. (1997). *Appraisal: Routes to improved performance*, 2nd ed., London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Frank, N. K. O., & Mridula, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7), 517–534.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 547–556.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494–526.
- Kampkotter, P. (2016). Performance Appraisals and job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774.
- 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. (2015). *Pelaksanaan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPPP) menggantikan penilaian prestasi sedia ada di Kementerian Pendidikan Malaysia*. KPM.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*, 4th ed., California: SAGE.
- Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42–76.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
- London, M. (2015). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement (Applied Psychology Series)*, London: Routledge.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Messmer, M. (2004). Developing effective performance reviews. *Strategic Finance*, 85(9), 13–14.

- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71.
- 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., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*, California: SAGE.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2019). *Performance appraisal and management*, California: SAGE.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* California: SAGE.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 13–31.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw-Hill Education.
- Patton, M. C. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd ed., California: SAGE.
- 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.
- 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.
- Van der Rijt, J., Van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijsselaers, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233–257.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research: From start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Young, S. & Steelman, L. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*, 43(2), 228–245.