

Sistem Pengurusan Prestasi dan Transformasi Penilaian Prestasi Untuk Pegawai Perkhidmatan Pendidikan: Suatu Tinjauan Menyeluruh

Performance Management System and Performance Evaluation Transformation for Education Service Officers: A Comprehensive Review

Majelan Sulong¹, Rusli Ahmad² dan Nur Fatimah Abdullah Bandar³

Terima 11 JUN 2020	Wasit 25 SEPT 2020	Muat Naik e-Jurnal 16 OKT 2020
-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

ABSTRAK

Artikel ini disediakan bagi mengulas tentang konsep-konsep asas yang terkandung dalam sistem pengurusan prestasi bagi memudahkan pemahaman berkaitan pengurusan prestasi. Pemahaman mendalam tentang sistem pengurusan prestasi adalah penting kepada setiap pengurus organisasi bagi membangunkan prestasi pekerja serta mengekalkan kelangsungan kejayaan organisasi. Turut dibincangkan adalah proses penting dalam penilaian prestasi berdasarkan sudut pandangan beberapa sarjana terkenal dalam bidang pengurusan prestasi. Selain itu, sorotan berkaitan sistem penilaian prestasi di Malaysia juga dapat memberikan gambaran menyeluruh kepada setiap pengurus organisasi untuk menyelami fungsian penilaian prestasi di peringkat domestik. Akhir sekali, artikel ini juga menjelaskan tentang transformasi terkini dalam sistem penilaian prestasi yang melibatkan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang berkhidmat di sekolah-sekolah seluruh Malaysia. Artikel ini sesuai dijadikan rujukan selain dapat menambah sumber literatur dalam bidang penilaian prestasi, pengurusan sumber manusia dan pengurusan pendidikan.

Kata kunci: pengurusan prestasi, penilaian prestasi, pengurusan sumber manusia, Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP)

ABSTRACT

This article is intended to discuss the basic concepts contained in the performance management system to facilitate understanding of organizational performance management. An in-depth understanding of the performance management system is essential for any organization manager to develop employee performance and maintain organizational success. Also discussed is an important process of performance evaluation based on the perspectives of some well-known scholars in performance management. In addition, the highlights of the performance appraisal system in Malaysia can also provide an overview of each organization's manager to delve into the performance appraisal functionality at the domestic level. Finally, this article also explains the recent transformation in the performance evaluation system involving Educational Services Officers serving schools throughout Malaysia. This article is also serves as a reference as well as supplementing the literature in the areas of performance evaluation, human resource management and education management.

Keywords: performance management, performance evaluation, human resource management, Integrated Assessment of Educational Services Officers (PBPPP)

¹Majelan Sulong, MSc, Institut Aminuddin Baki, majelan@iab.edu.my

²Rusli Ahmad, Ph.D, Universiti Malaysia Sarawak, arusli@unimas.my

³Nur Fatimah Abdullah Bandar, Ph.D, Universiti Malaysia Sarawak, abnfatihah@unimas.my

Pendahuluan

Dengan jumlah seramai 419,904 orang Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) (KPM, 2019), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan antara kementerian yang mempunyai bilangan penjawat awam yang terbesar di Malaysia. Daripada jumlah tersebut, seramai 182,587 PPP berkhidmat di sekolah rendah dan 237,317 di sekolah menengah (KPM, 2019). Oleh itu, setiap pengurus organisasi di sekolah perlu sentiasa kompeten dan profesional dalam menguruskan sistem penilaian prestasi secara berkesan supaya kualiti penilaian prestasi yang dilaksanakan di sekolah dapat memberikan manfaat yang semaksimum mungkin untuk dikecapi hasilnya oleh 205,199 orang murid prasekolah, 2,727,068 orang murid sekolah rendah dan 2,007,692 orang murid sekolah menengah (KPM, 2019).

KPM sudah semestinya memerlukan PPP yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi memastikan kemampuan organisasi dapat memenuhi setiap keperluan pemegang taruh. Menurut Lucier dan Hendon (2017), dalam konteks pembangunan sumber manusia, keperluan pemegang taruh boleh direalisasikan dengan memastikan sistem pengurusan prestasi diuruskan dengan baik, cekap dan berimpak tinggi. Pengurusan prestasi dianggap sebagai satu fungsi yang kritikal dalam pengurusan sumber manusia (Selvarajan & Cloninger, 2008; Smither & London, 2009). Oleh itu, setiap pengurus organisasi perlu berkemahiran untuk merancang, memantau, menilai dan seterusnya memperbaiki secara berterusan prestasi setiap pekerja (Akata, 2003). Sistem penilaian prestasi yang berkesan juga penting bagi membangunkan keupayaan pekerja (Long, 1986) di samping dianggap sebagai satu usaha yang signifikan untuk mengekalkan kesetiaan, komitmen dan sebagai instrumen kawalan terhadap pekerja (Bowles & Coates, 1993).

Sistem Pengurusan Prestasi

Sistem pengurusan prestasi merupakan proses mengenal pasti, mengukur, mengurus dan membangunkan prestasi sumber manusia dalam sesebuah organisasi (Lucier & Hendon, 2017). Ia juga merupakan suatu analisis dan pengukuran yang dilaksanakan secara sistematik tentang prestasi pekerja yang bertujuan untuk memperbaiki prestasi pekerja dari masa ke masa (Lucier & Hendon, 2017). Sistem pengurusan prestasi dirancang secara teratur untuk meningkatkan prestasi organisasi dengan membangunkan prestasi individu dan pasukan serta mewujudkan budaya kerja berprestasi tinggi supaya pekerja bertanggung jawab melaksanakan penambahbaikan berterusan demi memastikan pekerja sentiasa menyokong matlamat strategik yang telah ditetapkan dan seterusnya mengekalkan kelangsungan kejayaan organisasi (Armstrong, 2006; Dessler, 2003).

Aktiviti pengurusan prestasi adalah sangat penting dan perlu diurus dengan cekap dan sempurna kerana semua perkara yang berlaku dalam organisasi yang bersifat makro dan mikro adalah menjadi keutamaan dan perlu diuruskan secara menyeluruh serta berterusan bagi memastikan kegiatan utama dan visi yang ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Sehubungan dengan itu, setiap pengurus organisasi harus memiliki kecekapan berkaitan prinsip-prinsip asas pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, kepimpinan, pengawalan dan penilaian.

Menurut Aguinis (2009), terdapat enam peringkat penting dalam sistem pengurusan prestasi dan kesemua kitaran enam peringkat tersebut adalah bersifat berulang dan tidak terhenti di satu peringkat sahaja. Peringkat pertama dan kedua dalam proses pengurusan

prestasi melibatkan perancangan prestasi secara kolaboratif dan penyediaan pelan pembangunan. Kedua-dua peringkat ini memerlukan pekerja dan majikan mesti berbincang dan mencapai kesepakatan tentang perancangan yang telah dibuat dan bersetuju terhadap pengukuran yang akan digunakan untuk menilai hasil kerja akhir yang akan dinilai. Peringkat ketiga ialah pekerja diharapkan bekerja secara aktif untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Pada peringkat keempat, majikan seharusnya memainkan peranan untuk memantau prestasi dan perkembangan pekerja dari masa ke masa serta perlu memberikan maklum balas terhadap prestasi semasa pekerja, meningkatkan penguatkuasaan sekiranya prestasi kurang memberangsangkan dan menyediakan sumber sebagai sokongan kepada pekerja untuk terus meningkatkan prestasi kerja. Peringkat kelima dan keenam dalam proses pengurusan prestasi melibatkan majikan melaksanakan proses penilaian dan mengadakan sesi perbincangan prestasi dengan pekerja untuk membincangkan prestasi akhir pekerja secara jujur, telus dan konkrit tentang prestasi pekerja dan perancangan untuk tindakan penambahbaikan pada masa depan (Aguinis, 2009).

Penilaian prestasi juga ditakrifkan sebagai proses mengukur dan menilai prestasi yang ditunjukkan oleh seseorang pekerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan untuk satu-satu tahun penilaian (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Penilaian prestasi turut didefinisikan sebagai proses menilai prestasi semasa dan/atau prestasi masa lalu pekerja berbanding piawaian prestasi yang telah ditetapkan dan pekerja diandaikan telah memahami semua penetapan standard prestasi (Dessler, 2003). Justeru, seseorang penyelia perlu bertanggung jawab menyediakan pekerja dengan maklum balas, pembangunan serta insentif yang diperlukan untuk membantu pekerja mengatasi segala halangan yang boleh menyebabkan prestasi mereka terganggu di samping sentiasa meningkatkan prestasi ke tahap yang lebih tinggi (Dessler, 2003). Penilaian prestasi juga dianggap sebagai proses yang kebiasaannya dilakukan oleh penyelia kepada pekerja di bawah seliaan untuk membantu pekerja memahami peranan, objektif, harapan dan kejayaan prestasi serta mendorong pekerja untuk melaksanakan tugas dengan usaha yang terbaik (Snell, Morris & Bohlander, 2016) dan seterusnya memperuntukkan sumber-sumber seperti ganjaran bagi memenuhi keperluan dan kehendak pekerja dalam organisasi (Huzaima, Ahmad Tazri & Abdul Latif, 2011).

Proses Penilaian Prestasi

Sebagai sebahagian daripada komponen penting dalam pengurusan sumber manusia, penilaian prestasi sangat diperlukan untuk membangunkan prestasi, pengetahuan, kemahiran dan kepakaran pekerja (Salas & Rosen, 2010; Ericsson, 2009). Lusier dan Hendon (2017) menetapkan agar setiap pengurus organisasi memberikan perhatian kepada empat peringkat penting dalam proses penilaian prestasi iaitu (i) analisis kerja, (ii) membangunkan standard dan kaedah pengukuran; mengkomunikasikan standard kepada tenaga kerja, (iii) penilaian prestasi informal-bimbingan serta disiplin dan (iv) menyediakan dan melaksanakan penilaian prestasi secara formal.

Peringkat pertama proses penilaian prestasi melibatkan analisis kerja. Peringkat ini memerlukan pengurus organisasi mengenal pasti setiap kerja yang hendak dilaksanakan dengan lengkap terutamanya aspek berkaitan perincian tentang bidang tugas, tanggung jawab, kemahiran, pengetahuan yang diperlukan, hasil kerja dan tindakan yang perlu dilakukan oleh pekerja. Dua perkara yang diperlukan pada peringkat ini ialah deskripsi kerja dan spesifikasi kerja. Deskripsi kerja merujuk kepada mengenal pasti tugas dan tanggung jawab yang merupakan komponen utama sesuatu kerja manakala spesifikasi kerja merujuk kepada

mengenal pasti kelayakan pekerja yang berkeupayaan untuk melaksanakan setiap tugas seperti yang terkandung dalam deskripsi kerja. Pada peringkat ini, setiap pengurus organisasi mesti mempunyai maklumat terperinci berkaitan kesemua kerja bagi memudahkan mereka memahami proses aliran kerja dengan terperinci.

Peringkat kedua ialah peringkat membangunkan standard dan kaedah pengukuran. Setiap pengurus organisasi perlu menggunakan standard dan kaedah pengukuran yang tepat untuk menilai prestasi pekerja dengan berkesan dan pekerja mengetahui aspek yang perlu ditambah baik. Kaedah pengukuran prestasi yang digunakan perlu dipercayai, mempunyai kesahan, boleh diterima, spesifik serta berlandaskan misi dan objektif organisasi. Justeru, pengurus organisasi perlu melibatkan pekerja dalam proses mengkomunikasikan setiap aspek penting berkaitan standard dan pengukuran yang telah ditetapkan. Pandangan dan idea yang dikemukakan oleh pekerja terhadap instrumen pengukuran standard yang digunakan membolehkan matlamat proses penilaian prestasi dapat dicapai.

Peringkat ketiga melibatkan penilaian prestasi informal-bimbingan serta disiplin. Oleh sebab penilaian prestasi adalah proses yang berterusan maka pengurus organisasi perlu melaksanakan penilaian prestasi secara informal dan membimbing pekerja dengan lebih kerap. Oleh yang demikian, setiap pengurus organisasi hendaklah sentiasa membimbing pekerja supaya mutu kerja, prestasi dan kemahiran mereka dapat dipertingkatkan serta lebih berdisiplin melalui penilaian secara informal yang dilaksanakan. Maklum balas prestasi yang disampaikan secara informal membolehkan pekerja menjadi lebih terbuka, positif dan proaktif untuk meningkatkan prestasi dan potensi kerja serta mematuhi disiplin yang telah ditetapkan semasa melaksanakan setiap tugas.

Peringkat terakhir proses penilaian prestasi melibatkan peringkat penyediaan dan pelaksanaan penilaian prestasi. Pada peringkat ini, pengurus organisasi melaksanakan penilaian prestasi secara formal dan telah bersedia sepenuhnya untuk memberikan skor penilaian prestasi kepada pekerja. Semua dokumen, bukti dan rekod berkaitan prestasi kerja pekerja yang akan dinilai sudah disediakan sepenuhnya. Oleh itu, untuk menjayakan dan memastikan proses penyediaan dan pelaksanaan penilaian prestasi dilakukan secara berkesan, pengurus organisasi perlu memberikan maklum balas prestasi yang berterusan kepada pekerja bagi membolehkan pekerja menambahbaik setiap aspek yang dinilai. Pada peringkat ini, setiap pengurus organisasi perlu berkemahiran dan berpengetahuan dalam memberikan maklum balas prestasi yang berkualiti dan berguna kepada pekerja kerana pada peringkat ini proses penilaian prestasi sudah hampir ke penghujungnya.

Oleh sebab penilaian prestasi merupakan suatu proses yang berterusan dan dilaksanakan secara konsisten maka ia perlu diuruskan secara bersestematik berdasarkan tatacara serta prosedur yang telah ditetapkan. Menurut Ahmad dan Shamsuddin (2011), terdapat lima fasa penting dalam proses penilaian prestasi iaitu (i) perancangan, (ii) pelaksanaan atau pengelolaan, (iii) pengawalan atau pemantauan, (iv) pengulasan dan (v) membuat keputusan. Peringkat pertama dalam proses penilaian prestasi melibatkan fasa perancangan iaitu aktiviti perbincangan di antara Pegawai Penilai (PP) dan Pegawai Yang Dinilai (PYD) berkaitan persetujuan bersama terhadap tugas, tanggung jawab yang akan dilaksanakan oleh PYD, sasaran kerja dan cara untuk mencapai (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Fasa ini adalah amat penting dan perlu dilaksanakan oleh setiap organisasi dengan kaedah yang bersifat fleksibel dan lebih sesuai sekiranya dapat dilaksanakan secara formal (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Pada peringkat ini, beberapa aspek lain turut dibincangkan dan dipersetujui secara bersama seperti penggunaan skala pengukuran prestasi, penyediaan sumber

untuk merealisasikan sasaran kerja, persetujuan untuk pemantauan yang bersesuaian dan perancangan prestasi yang bersesuaian supaya perbincangan dari masa ke masa dapat dilaksanakan (Snell et al., 2016; Dessler, 2003).

Peringkat kedua proses penilaian prestasi melibatkan peringkat pelaksanaan atau pengelolaan. Peringkat ini memerlukan PP dan PYD berbincang secara berterusan, berkongsi tanggung jawab serta peranan bagi menentukan sasaran kerja telah tercapai atau sebaliknya (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Untuk memastikan fasa ini dilaksanakan secara berkesan maka PP perlu memberikan perhatian yang serius terhadap lima perkara asas berikut iaitu (i) pengukuran keputusan prestasi pekerja adalah bersandarkan matlamat dan standard yang ditentukan, (ii) penghargaan untuk pencapaian serta kejayaan yang dicapai oleh pekerja diberikan perhatian di samping perbincangan tentang aspek tugas yang masih perlu ditambah baik, (iii) tindakan pembetulan atau penambahbaikan untuk setiap permasalahan yang timbul dan dilaksanakan secara profesional, (iv) menyediakan keperluan untuk latihan dan pembangunan sendiri bagi tujuan penambahbaikan prestasi dan dilaksanakan dari masa ke masa dan (v) pengukuhan matlamat atau standard prestasi bagi penilaian yang seterusnya (Edward, George & Michael, 2012; Ahmad & Shamsuddin, 2011).

Peringkat ketiga proses penilaian prestasi memerlukan pengurus organisasi untuk melaksanakan aktiviti pengawalan atau pemantauan secara berterusan. Proses pengawalan prestasi dalam organisasi sebenarnya boleh dilaksanakan secara holistik dan bersifat tidak langsung dan pada peringkat ini pengurus organisasi biasanya akan membentuk pasukan atau kumpulan kerja yang bertindak sebagai mekanisme pemantau prestasi kerja (Ahmad & Shamsuddin, 2011).

Peringkat keempat dalam proses penilaian prestasi ialah fasa pengulasan. Pengulasan prestasi melibatkan perbincangan di antara PP dengan PYD berkaitan prestasi akhir PYD dan kejayaan sesuatu perancangan pembangunan yang dinilai (Ahmad & Shamsuddin, 2011; Ericsson, 2009). Pengulasan prestasi yang berkesan perlu mengambil kira lima aspek berikut iaitu (i) kedua-dua pihak perlu bersedia secara mental dan fizikal semasa proses pengulasan prestasi dilaksanakan, (ii) sesi pengulasan prestasi dilaksanakan secara profesional, telus, objektif, sistematik dan bukan berbentuk personal serta subjektif, (iii) proses pengulasan prestasi perlu dilaksanakan berdasarkan sasaran kerja yang telah ditetapkan dan mengambil kira komponen penilaian pertengahan tahun, (iv) PP bersedia dari segi pengetahuan, kemahiran, pengalaman sikap positif dan segala kompetensi yang diperlukan manakala PYD perlu mengetahui bidang tugas dan tanggung jawab dengan berkesan supaya sesi pengulasan prestasi yang dilaksanakan memberikan faedah kepada kedua-dua pihak dan (v) memberikan perhatian kepada aspek dokumentasi yang digunakan kerana pengulasan prestasi yang dilaksanakan mestilah berdasarkan bukti yang jelas seperti yang telah didokumenkan (Ahmad & Shamsuddin, 2011).

Peringkat kelima dalam proses penilaian prestasi ialah fasa membuat keputusan. Pada fasa ini, PP perlu memastikan keputusan penilaian prestasi dibuat secara sistematik, tidak dilaksanakan secara tergesa-gesa dan memerlukan kedua-dua pihak iaitu PP dan PYD bersikap profesional (Ahmad & Shamsuddin, 2011). Keputusan penilaian yang dibuat diberitahu secara lisan dan diikuti dengan keputusan secara bertulis yang berdasarkan maklumat serta data prestasi yang disokong dengan bukti yang konkrit dan bersifat konstruktif untuk membantu kemajuan serta peningkatan prestasi pekerja pada masa depan (Ahmad & Shamsuddin, 2011; Hamlin & Stewart, 2011).

Pengaplikasian kelima-lima fasa proses penilaian prestasi yang dikemukakan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) adalah selaras dengan konteks perkhidmatan awam di Malaysia. Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, salah satu prinsip asas dalam sistem penilaian prestasi perkhidmatan awam adalah untuk menggalakkan persaingan positif dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti bagi mencapai objektif organisasi (Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009 - Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam). Kesemua lima fasa proses penilaian prestasi yang dikemukakan oleh Ahmad dan Shamsuddin (2011) sebenarnya telah merumuskan sembilan proses pengurusan sistem penilaian prestasi pegawai perkhidmatan awam iaitu perancangan kerja tahunan jabatan, penetapan rancangan kerja bahagian/unit, penetapan sasaran kerja tahunan PYD, pelaksanaan kerja dan pengesanan (Januari - Jun), kajian semula pertengahan tahun (Jun - Julai), pelaksanaan kerja dan pengesanan (Julai - Disember), penyediaan laporan penilaian prestasi tahunan (LNPT), panel pembangunan sumber manusia (PPSM) dan penyampaian keputusan prestasi dan penyimpanan borang LNPT (Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009 - Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam).

Sorotan Ringkas Tentang Sistem Penilaian Prestasi di Malaysia

Sistem penilaian prestasi di Malaysia telah banyak mengalami perubahan, pengubahsuaian dan pembaharuan dalam memastikan aspek keberkesanan penilaian prestasi dalam kalangan pekerja. Dari segi sejarahnya, sistem penilaian prestasi di Malaysia bermula seawal tahun 1896 iaitu apabila pihak British mulai campur tangan dan terlibat secara langsung dalam bidang politik dan ekonomi (Abdul Karim, 1999). Sistem pengurusan personel yang digunakan masa tersebut hanya melibatkan pegawai-pegawai British yang berkhidmat di Tanah Melayu dan berbentuk '*ad-hoc*' yang semua urusan dikawal selia sepenuhnya oleh kerajaan British yang ibu pejabatnya terletak di London.

Selepas merdeka, sistem penilaian prestasi atau sistem gaji yang berdasarkan Laporan Kabinet 1976 telah digunakan dan sistem ini kemudiannya digantikan dengan Sistem Saraan Baru (SSB) pada Januari 1992 dengan menggunakan pakai sistem gaji berasaskan prestasi (*performance related pay*) (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991). SSB hanya dapat bertahan selama sembilan tahun sahaja dan pada 1 November 2002, Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah digunakan dan melalui sistem ini Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) diperkenalkan.

Selaras dengan pemansuhan PTK bermula 1 Januari 2011 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 13 Tahun 2010, pihak kerajaan telah memutuskan supaya PTK digantikan dengan sistem penilaian yang lebih sesuai dan diterima baik oleh penjawat awam. Kerajaan juga bersetuju untuk menggantikan PTK dengan penilaian baharu yang lebih memfokuskan elemen pembangunan kompetensi berasaskan gred dan jawatan serta mengambil kira keunikan pelbagai skim perkhidmatan. Berikutan keputusan tersebut, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah melancarkan pelaksanaan Program Bersepadu Potensi dan Kompetensi (PROSPEK) untuk menggantikan PTK melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2011. Bagaimanapun, pelaksanaan PROSPEK telah ditangguhkan oleh JPA susulan dari pembatalan Sistem Saraan Baharu Perkhidmatan Awam (SBPA) melalui Pekeliling Bilangan 4 Tahun 2012. Pelaksanaan SSM yang telah ditambah baik kembali digunakan dalam sistem penilaian prestasi setelah SBPA dibatalkan pelaksanaannya.

Transformasi Dalam Sistem Penilaian Prestasi Yang Melibatkan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan

Rentetan daripada perubahan dan penambahbaikan sistem penilaian prestasi di peringkat persekutuan, sistem penilaian prestasi yang melibatkan PPP yang berkhidmat dengan KPM juga mengalami transformasi yang ketara. Perubahan tersebut adalah amat diperlukan bagi memastikan semua PPP yang berkhidmat di seluruh negara benar-benar mempunyai kompetensi dan potensi yang tinggi bagi memastikan kualiti perkhidmatan pendidikan negara berkualiti.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 melalui Gelombang 1 (2013-2015) dan Gelombang 2 (2016-2020), KPM berhasrat untuk meningkatkan standard dan sistem sokongan serta mengukuhkan laluan dan kemajuan kerjaya PPP di bawah Anjakan 4, iaitu mentransformasi guru sebagai profesion pilihan; dan Anjakan 5, iaitu pewujudan Standard Kompetensi KPM bagi memastikan penempatan kepimpinan yang berprestasi tinggi di setiap sekolah. Susulan daripada hasrat Kerajaan dan juga KPM, Makmal *Government Transformation Programme 2.0* (GTP 2.0) di bawah Inisiatif Piagam Guru yang diterajui oleh Bahagian Pendidikan Guru (BPG) mendapati terdapatnya keperluan membangunkan suatu penilaian bersepadu yang komprehensif dengan menggabungkan beberapa penilaian sedia ada bagi mewujudkan mekanisme penilaian kompetensi dan potensi yang sesuai dan diterima baik oleh semua warga KPM.

Sehubungan dengan itu, Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) telah diperkenalkan untuk menggantikan PTK seperti yang ditetapkan KPM di bawah PPPM dan dihasratkan melalui GTP 2.0. Penilaian ini menggabungkan lima instrumen penilaian sedia ada iaitu LNPT, PROSPEK, Kriteria Kecemerlangan, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan Penilaian Guru Cemerlang. PBPPP adalah satu kaedah penilaian yang menilai kompetensi dan potensi yang dibangunkan khusus untuk PPP berdasarkan konsep “Tugas dan Tempat Bertugas” (*Job-Based and Work Place*) mengikut standard prestasi yang ditetapkan selaras dengan GTP 2.0 dan PPPM. PBPPP juga bertujuan meningkatkan kecekapan dan komitmen PPP bagi melahirkan pegawai yang berprestasi tinggi melalui penilaian menyeluruh yang menggabungkan kompetensi dan potensi serta keberhasilan PPP bagi mendokong aspirasi ke arah pendidikan yang berkualiti tinggi.

Bahagian Pembangunan dan Penilaian Kompetensi (BPPK), KPM telah dipertanggungjawabkan terhadap pelaksanaan PBPPP. Mesyuarat *Delivery Task Force* (DTF) pada 19 September 2013 yang dipengerusikan oleh mantan Yang Amat Berhormat (YAB) Menteri Pendidikan telah bersetuju dengan hasrat untuk melaksanakan PBPPP bermula pada tahun 2015. Justeru, prapelaksanaan PBPPP telah dijalankan bermula pada 22 September hingga 31 Disember 2014. Hasil daripada prapelaksanaan ini, seramai 395,838 orang PPP dari kumpulan Guru Pembelajaran dan Pengajaran (PdP), Kepimpinan Sekolah, Guru Bimbingan dan Kaunseling (GBK) serta Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni telah dinilai. Pada tahun 2015 pula, PBPPP dilaksanakan sepenuhnya bagi kumpulan tersebut. Pada peringkat penilaian pertama yang dijalankan sehingga 31 Julai 2015, seramai 423,231 PPP daripada 423,788 PPP telah selesai dinilai dan perkara ini telah memperlihatkan bahawa PBPPP berjaya dijalankan untuk menilai prestasi dan kompetensi PPP di KPM.

Melihat kepada kebolehlaksanaan prapelaksanaan PBPPP ini, Yang Berbahagia Tan Sri Dr. Madinah binti Mohamad, mantan Ketua Setiausaha KPM melalui surat bertarikh 20 November 2015 telah menetapkan pelaksanaan penuh PBPPP kepada Kumpulan Kepimpinan Sekolah (Pengetua atau Guru Besar dan Guru Penolong Kanan) serta Guru Akademik, GBK,

Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni di semua sekolah di Malaysia bermula pada Januari 2016. Mesyuarat Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Pendidikan yang dipengerusikan oleh Yang Berbahagia Tan Sri Ketua Setiausaha Negara pada 21 Oktober 2015 telah meluluskan pelaksanaan PBPPP bagi menggantikan penilaian prestasi PPP yang sedia ada. Penilaian ini juga telah menggantikan LNPT seperti yang telah diluluskan oleh Yang Berbahagia Tan Sri Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam berdasarkan surat JPA.BK(S)174/3/14(50) bertarikh 5 November 2015. Perkara ini juga telah dimaklumkan dan mendapat persetujuan YB Dato' Seri Mahdir bin Khalid, mantan Menteri Pendidikan Malaysia dalam Mesyuarat Susulan Jemaah Menteri (MSJM) Bilangan 16 Tahun 2015.

Dari segi pengoperasiannya, keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi yang menggunakan instrumen PBPPP ini terletak sepenuhnya kepada kemahiran dan komitmen setiap PP yang dilantik. Terdapat tiga kriteria utama PP iaitu penilaian mesti dijalankan oleh PP yang mempunyai hubungan kerja dengan PYD, PP sekurang-kurangnya satu gred lebih tinggi daripada PYD atau ketua organisasi/penyelia kepada PYD dan tiada hubungan kekeluargaan terdekat melalui pertalian darah atau perkahwinan (suami, isteri, anak, adik beradik, anak saudara, mertua, menantu, ipar, sepupu atau biras) antara PP dan PYD. Selain itu, PP yang dilantik hendaklah menyelia PYD seliaannya sekurang-kurangnya enam bulan (180 hari) pada tahun semasa. Sekiranya tiada PP yang layak menilai kerana tempoh penyeliaannya kurang dari enam bulan dalam tahun yang dinilai, maka penilaian hendaklah dilakukan oleh penyelia yang terdekat dan mempunyai hubungan kerja dengan PYD dan bagi kes-kes tertentu tempoh minimum ialah tiga bulan.

Sistem penilaian prestasi yang baharu ini juga membenarkan sekiranya PP berkhidmat di dua jabatan yang berlainan dalam tempoh masa yang sama panjang, maka PP masih boleh menjadi penilai di jabatan sebelum jika perlu. PP juga boleh dilantik dalam kalangan pegawai yang berlainan skim perkhidmatan. Sekiranya penilaian tidak diselesaikan oleh PP yang telah bersara, meninggal dunia, meletak jawatan atau tidak dapat dikesan, maka Jawatankuasa PBPPP Organisasi perlu melantik PP baharu bagi PYD yang terlibat. Walaupun PBPPP sedang dilaksanakan, penilaian prestasi PPP pada masa sekarang tetap tertakluk kepada Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam yang berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002, Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan di Lampiran A2 (Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Awam Malaysia). Pada tahun 2020, penilaian prestasi yang menggunakan instrumen PBPPP ini telah memasuki tahun kelima pelaksanaannya.

Dalam memastikan keberkesanan penilaian prestasi yang berasaskan instrumen PBPPP di sekolah, peranan yang dimainkan oleh PP yang telah diberikan amanah untuk membuat penilaian menjadi salah satu faktor penentu kepada kejayaan sistem yang diamalkan. Setiap PP perlu melaksanakan tugas mereka dengan cekap, berkesan dan memenuhi prosedur operasi standard yang telah ditetapkan agar persekitaran kerja yang kondusif dapat dikekalkan serta komitmen pekerja dapat ditingkatkan (Randell, Packard & Slater, 1990). Sehubungan dengan itu, setiap PP yang dilantik mestilah mempunyai kemahiran dan kesungguhan melaksanakan aktiviti penilaian prestasi.

Kesimpulan

Walau apapun perubahan yang berlaku dalam sistem penilaian prestasi yang digunakan pada masa kini, pelaksanaan penilaian prestasi yang memberikan impak yang positif kepada setiap

PYD tidak boleh dikesampingkan. Hal ini kerana perubahan dalam sistem penilaian prestasi yang digunakan tetap tidak akan mengubah akan keperluannya untuk dilaksanakan secara sistematik, terancang dan terurus. Umum mengetahui bahawa penilaian prestasi adalah komponen yang sangat penting dalam perancangan sumber manusia dan sebarang tindakan secara sambil lewa atau tidak mengikut prosedur operasi standard akan menyebabkan proses penilaian prestasi, sistem pengurusan prestasi dan fungsi bidang pengurusan sumber manusia dalam sesebuah organisasi dipertikaikan kerana tidak mencerminkan ciri-ciri organisasi yang efektif.

Rujukan

- Abdul Karim, M.R. (1999). *The challenging of Malaysia public services*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management, in Smither, J.W., and London, M. (Eds), *Performance Management: Putting Research into Action*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Ahmad, Rusli & Shamsuddin, Shamsiyati. (2011). *Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja*. RS Publication.
- Akata, G.O. (2003). *Strategic performance management: Your key to business success*. Ibadan, Nigeria: Spectrum Books Limited.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page Ltd. Landon and Philadelphia.
- Berita Harian , (2018, 15 Ogos). *Sistem saraan baharu ganti SSM*. Dimuat turun pada 10 Oktober 2018 daripada <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2018/08/462086/sistem-saraan-baharu-ganti-ssm-cuepacs>
- Bowles, M.L., & Coates, G. (1993). Image and substance: The management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, 22 (2), 3-21.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management*. 9th edition, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Edward, E.L., George, S., & Michael, M. (2012). *What makes performance appraisals effective?* Sage Publications.
- Ericsson, K.A. (2009). *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*, New York: Cambridge University Press, NY.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011), "What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain", *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.
- Huzaima A.H., Ahmad Tazri., & Abdul Latif. (2011). *Kajian Penilaian Prestasi Pekerja Di Dalam Organisasi Kontraktor, Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah*, Kedah.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). <https://www.moe.gov.my/statistik-menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru> Dimuat turun pada 25 April 2020.

- Long, Phil. (1986). *Performance appraisal revisited*. (2nd edition). London: IPM Information and Advisory Services.
- Lusier R.N., & Hendon J.R. (2017). *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles : Sage.
- Randell, G., Packard, P., & Slater, J. (1990). *Staff appraisal: A first step to effective leadership*. London: Institute of Personnel Management.
- Salas, E., & Rosen, M. A. (2010). Experts at work: principles for developing expertise in organizations, in Kozlowski, S.W.J. & Salas, E. (Eds), *Learning, Training, and Development in Organizations*, New York: Routledge/Taylor & Francis.
- Selvarajan, R., & Cloninger , P.A. (2008). The importance of accurate performance appraisals for creating ethical organizations, *Journal of Applied Business Research*, 3rd quarter. 24(3), 39-44.
- Smither, J.W., & London, M. (2009), *Best practices in performance management*, in Performance management: Putting research into action, eds. J. W. Smither and M. London, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Snell, S.A., Morris, S.S., & Bohlander, G.W. (2016). *Managing human resources*. 17th edition. Cengage Learning Asia Pte Ltd.