

# Hubungan Antara Faktor Demografi dan Faktor Prestasi Terpilih Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Anggota Polis DiRaja Malaysia

*Relationship between Demographic Factors and Selected Performance Factors with The Perception of The Effectiveness Performance Appraisal System among Royal Malaysia Police officers*

Brenda Rane Francis<sup>a</sup>, Rusli bin Ahmad<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universiti Sarawak, Malaysia, 19010046@siswa.unimas.my

<sup>b</sup>Universiti Sarawak, Malaysia, arusli@unimas.my

**Published:** 13 April 2021

**To cite this article (APA):** Francis, B. R., & Ahmad, R. (2021). Relationship between Demographic Factors and Selected Performance Factors with The Perception of The Effectiveness Performance Appraisal System among Royal Malaysia Police officers. *Management Research Journal*, 10(1), 87-107. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.7.2021>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.7.2021>

## Abstrak

Kajian ini bertujuan mengukur perbezaan dan hubungan di antara faktor-faktor demografi terpilih dan faktor-faktor penentu prestasi terpilih dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM) di Ibupejabat Polis Daerah Kuching. Kajian ini berbentuk kuantitatif yang mempunyai populasi seramai 800 anggota polis. Seramai 260 anggota polis dipilih secara rawak sebagai responden dalam kajian ini. Data kajian telah dianalisis menggunakan IBM SPSS Versi 23.0. Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dan tempoh perkhidmatan terhadap persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Manakala, keputusan ujian Korelasi Pearson telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara lima faktor penentu terpilih iaitu ganjaran ( $r=0.299$ ), budaya organisasi ( $r=0.378$ ), pengendalian ( $r=0.166$ ), komunikasi ( $r=0.360$ ) dan latihan ( $r=0.533$ ) dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, faktor yang paling dominan telah menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi adalah faktor latihan ( $\beta=0.422$ ). Kajian ini diharap dapat meningkatkan prestasi organisasi dengan menggunakan sistem penilaian prestasi yang diamalkan berdasarkan kepada faktor-faktor penentu terpilih. Perbincangan juga dibuat berkenaan dengan aspek implikasi dan cadangan kajian.

**Kata kunci:** Ganjaran, Budaya organisasi, Komunikasi, Latihan, Sistem Penilaian Prestasi.

## Abstract

*This study aims to measure the differences and relationships between selected demographic factors and selected performance determinants with the perception of the effectiveness performance appraisal system among Royal Malaysia Police officer (PDRM) at the Kuching District Police Headquarters. This study is a quantitative study with a population of 800 police officers. A total of 260 police officers were randomly selected as respondents in this study. This research were analyzed using IBM SPSS Version 23.0. The results of the study found that there was no significant difference between gender and length of service on the perception of the effectiveness of the performance appraisal system. Meanwhile, the results of Pearson Correlation test have shown that there is a significant relationship between five selected determinants namely reward ( $r = 0.299$ ), organizational culture ( $r = 0.378$ ), handling ( $r = 0.166$ ), communication ( $r = 0.360$ ) and training ( $r = 0.533$ ) with perceptions of the*

*effectiveness of the performance appraisal system. Thus, the most dominant factor that contributed to the effectiveness performance appraisal system was the training factor ( $\beta = 0.422$ ). This study is expected to improve organizational performance by using a performance appraisal system that is practiced based on selected determinants. Discussions were also made with respect to aspects of the implications and recommendations of the study.*

**Keywords:** *Reward, Organizational Culture, Communication, Training, performance appraisal system.*

## PENGENALAN

Kejayaan sebuah organisasi adalah hasil daripada komitmen pekerja dan pengurusan organisasi itu. Dalam setiap organisasi, pekerja merupakan peranan yang penting dalam usaha untuk mencapai misi dan visi organisasi (Aman & Shukor, 2015; Cleveland & rakan-rakan, 2019). Ekoran daripada itu, pengurusan prestasi pekerja adalah satu amalan sumber manusia yang sangat penting untuk diberi perhatian agar objektif dan visi organisasi tercapai (Canet-Giner & rakan-rakan, 2020). Penilaian prestasi digunakan untuk mengukur prestasi individu atau kumpulan dalam tempoh masa yang telah ditetapkan bagi menyiapkan tugas hakiki mereka berdasarkan satu standart yang telah ditetapkan (Ahmad, 2016; Cleveland & rakan-rakan, 2019). Tujuan penilaian prestasi dilaksanakan adalah untuk merancang dan mengawal kerja, mengurus pampasan, menyediakan alat untuk tindakan disiplin, meningkatkan motivasi, merancang latihan dan perancangan pembangunan kerjaya (Behery, 2021; Cleveland & rakan-rakan, 2019; Denisi & rakan-rakan, 2017; Fink & Oliver Longenecker, 1998; Varma & rakan-rakan, 2020).

Kelancaran dan kejayaan aktiviti di dalam sebuah organisasi adalah bergantung kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi bagi mencapai matlamat organisasi (Loga & Chand, 2019). Terdapat beberapa faktor yang memberi kesan kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi di antaranya adalah ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan (Ahmad, 2011; Longenecker & Fink, 2017). Keberkesanan sistem penilaian prestasi yang melibatkan ganjaran adalah satu faktor yang paling penting. Pekerja mahukan pembalasan yang setimpal dengan beban kerja yang ditanggung untuk meneruskan kelangsungan hidup mereka. Pengagihan ganjaran akan menimbulkan minat individu untuk bekerjasama dengan organisasi. Sekiranya ganjaran yang diperolehi tidak sama dengan usaha yang diberi akan menimbulkan ketidakpuasan hati pekerja maka, organisasi akan menghadapi pekerja yang bermasalah dan tidak berpuas hati dengan sistem agihan yang tidak adil (Ahmed & Sattar, 2018; Varma & rakan-rakan, 2020; Yusof, 2009).

Selain itu, keberkesanan sistem penilaian prestasi lebih nyata sekiranya terdapat maklum balas daripada penyelia (Longenecker & Fink, 2017). Komunikasi dua hala di antara penyelia dengan pekerja akan lebih telus dalam membincangkan kekurangan dan juga kejayaan prestasi pekerja (O Ayomikon, 2017; Varma & rakan-rakan, 2020). Penyelia perlu sedar bahawa semasa penilaian prestasi dilakukan, pekerja perlu dipanggil untuk membincangkan tentang keperluan serta menambahbaik kekurangan yang dikesan (Longenecker & Fink, 2017; Yusof, 2005). Sehubungan itu, pegawai penilai yang telah dilatih, berkemahiran serta berpengetahuan dalam menilai prestasi pekerja turut juga menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi (Longenecker & Fink, 2017; Plessis & Niekerk, 2016). Ahmad (2011), menjelaskan bahawa pengalaman kerja, latihan dan kemahiran yang dimiliki pegawai penilai merupakan faktor yang menyumbang kepada keberkesanan penilaian prestasi.

Yusof (2005) dan Varma dan rakan-rakan (2020) menyatakan untuk memastikan keberkesanan sistem penilaian prestasi, organisasi yang mempunyai pelbagai budaya perlu diambil kira dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerana budaya yang berbeza mendefinisikan pencapaian secara berbeza (DeNisi & Sonesh, 2010), cara penilaian yang berbeza, dan jangkaan terhadap pencapaian juga berbeza (DeNisi & Smith, 2014). Justeru itu, pengendalian sistem penilaian prestasi juga memainkan peranan untuk menjayakan sistem penilaian prestasi. Pengendalian daripada dua orang pegawai penilai akan memberikan satu keputusan penilaian yang berbeza dari segi pendapat dan pandangan terhadap prestasi seorang pekerja.

Kesimpulannya, keadilan, kejujuran dan kemahiran pegawai penilai adalah diperlukan dalam menilai pekerja untuk mendapatkan penilaian prestasi yang tepat tanpa bias seperti diskriminasi gender, bangsa, kesan halo dan sebagainya untuk mengelakkan terjadinya konflik (Canet-Giner & rakan-rakan, 2020; El Haddad & rakan-rakan, 2019; Yusof, 2009). Oleh itu, faktor – faktor seperti ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam sebuah organisasi (Longenecker & Fink, 2017). Kesemua faktor-faktor ini perlu dilakukan secara adil dan sistematik agar tidak mendatangkan konflik diantara pekerja dan penyelia (Ahmed & Sattar, 2018; DeNisi & Smith, 2014).

## **PERNYATAAN MASALAH**

Pada pandangan teoritikal, Ahmad (2011) mengatakan penilaian prestasi pekerja adalah isu yang sering menjadi perdebatan kritikal dan hendaklah diberi keutamaan. Ahmad (2019) juga mengatakan bahawa terdapat kesan dan impak yang dibawa oleh sistem ini kepada pihak yang terlibat seperti ketidakpuasan hati pekerja terhadap organisasi. Perbincangan empirikal menunjukkan kajian-kajian terdahulu dalam kalangan anggota PDRM lebih bertumpu kepada tekanan kerja, stres, kepuasan kerja, integriti dan lain-lain (lihat Ayop, Arifin, & Ahmad, 2016; Baker, 2013; Baker & Ibrahim, 2017; Karim, Said, & Bakri, 2015; Masilamani & rakan-rakan, 2013; Megat Ayop & Abd. halim, 2017; Yatie, Zaidi, & Raop, 2017; Yusnida, Che, Abdullah, Himmah, & Adnan, 2017). Sehingga kini, kurang perhatian terhadap kajian berkaitan dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi secara am serta perhubungannya dalam kalangan anggota PDRM khususnya di Malaysia.

Sehubungan itu, kali terakhir kajian mengenai penilaian prestasi pernah dilakukan ke atas pegawai polis adalah kajian yang dilakukan oleh Kumar (2005). Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan oleh Kumar (2005) telah merungkai beberapa isu dalam sistem penilaian prestasi PDRM iaitu telah berlaku ketidakpatuhan yang berleluasa berlaku pada garis panduan dalam sistem penilaian prestasi PDRM. Ketidakpatuhan yang dimaksudkan adalah seperti sasaran kerja tahunan tidak ditetapkan mengikut jadual; tiada perbincangan antara pegawai penilai pertama dan anggota bawahan untuk menetapkan sasaran kerja; anggota bawahan tidak diberi bimbingan tentang penetapan target kerja dan indikator kerja; kajian semula pertengahan tahun untuk memantau kemajuan kerja tidak dijalankan; sasaran kerja tahunan dan semakan jangka pertengahan hanya dilakukan pada akhir tahun; dan anggota bawahan tidak dimaklumkan mengenai hasil penilaiannya. Ekoran daripada itu, Kumar (2005) mendapati penemuan yang paling penting dalam kajiannya adalah lebih 90 % responden yang ditinjau mengatakan keperluan untuk latihan kepada pegawai penilai adalah diperlukan untuk kepentingan kemahiran penilaian atau kecekapan yang diperlukan untuk menjalankan penilaian prestasi yang berkesan.

Malahan, isu penilaian prestasi merupakan isu yang berbangkit dari dulu sehingga kini. Sehubungan itu, sering didebatkan oleh banyak pihak sama ada pekerja, kesatuan sekerja, dan majikan. Ini mendorong pengkaji untuk mengkaji tahap keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan warga PDRM. Sehubungan itu, menurut Cleveland dan rakan-rakan, (2019) perlu perbanyakkan kajian berhubung dengan faktor demografi dalam kajian yang melibatkan penilaian prestasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas terhadap prestasi pekerja serta keberkesanan sistem penilaian prestasi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Babagana dan rakan-rakan (2019) juga mencadangkan supaya kajian keberkesanan sistem penilaian prestasi dikaitkan dengan keadilan organisasi, gaya kepimpinan dan politik organisasi diperluaskan lagi untuk membuktikan lagi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Kajian ini penting dilakukan untuk melihat sama ada sistem penilaian prestasi yang dipraktikkan dalam organisasi PDRM berkesan atau tidak berdasarkan kepada beberapa pembolehubah yang terpilih. Selain itu, kajian ini juga akan melihat perbezaan demografik dan hubungan diantara faktor-faktor terpilih dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi.

## OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji adakah terdapat perbezaan dan hubungan yang signifikan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis dan objektif spesifik adalah seperti di bawah: -

- a) Mengetahui tahap penerimaan anggota polis terhadap aspek keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan dalam kalangan anggota polis.
- b) Mengetahui adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor-faktor demografi terpilih seperti jantina dan tempoh perkhidmatan dalam kalangan anggota polis dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan.
- c) Mengetahui hubungan di antara faktor ganjaran dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.
- d) Mengetahui hubungan di antara faktor budaya dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.
- e) Mengetahui hubungan di antara faktor pengendali dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.
- f) Mengetahui hubungan di antara faktor komunikasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.
- g) Mengetahui hubungan di antara faktor latihan dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.
- h) Mengetahui faktor yang paling dominan dalam hubungan faktor-faktor terpilih dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.

## METODOLOGI KAJIAN

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk kuantitatif yang menggunakan pendekatan “positivisme”. Hasil kajian-kajian lepas dijadikan sebagai panduan dalam membentuk beberapa hipotesis dalam kajian ini berdasarkan kepada teori yang berkaitan. Dalam kajian ini, jumlah populasi adalah seramai 800 orang anggota polis dari Ibupejabat Polis Daerah (IPD) Kuching, Sarawak. Penentuan saiz sampel adalah berasaskan dari jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang menetapkan saiz sampel minimum adalah sebanyak 260 responden. Kajian ini hanya melibatkan anggota polis yang terdiri daripada kumpulan perlaksana. Kumpulan perlaksana ini hanya melibatkan anggota polis berpangkat Konstabel sehingga Sub - Inspektor yang merupakan pegawai yang dinilai untuk memastikan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi diperolehi.

### Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam bentuk soal selidik ini telah dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu A, B dan C. Bahagian A merangkumi demografi responden. Bahagian B adalah mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Manakala bahagian C adalah mengenai keberkesanan sistem penilaian prestasi. Soal selidik ini berjumlah sebanyak 36 item yang menggunakan skala likert 5 mata daripada “sangat setuju (5)” kepada “sangat tidak setuju (1)”. Soal selidik kajian ini telah diadaptasikan daripada soal selidik yang diubahsuai dari soal selidik asal yang dicadangkan oleh Colquitt (2001) dan Greenberg (1986). Hal ini penting agar aspek sosio-budaya

setempat dan konteks pekerjaan serta sistem penilaian prestasi yang digunakan dapat diambil perhatian untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen.

### Kajian Rintis

Berdasarkan kajian rintis daripada 36 item yang dianalisis ke atas 40 responden yang terdiri daripada anggota polis yang bukan dari reponden kajian sebenar. Hasil analisis kajian rintis menunjukkan kebolehpercayaan bagi 5 item ganjaran = 0.848, 5 item budaya organisasi = 0.850, 5 item pengendalian = 0.851, 5 item komunikasi = 0.849, 5 item latihan = 0.841 dan 11 item keberkesanan sistem penilaian prestasi = 0.843. Oleh itu, nilai *Cronbach Alpha* bagi kelima-lima faktor telah menunjukkan kebolehpercayaan keberkesanan sistem penilaian prestasi adalah antara 0.841 hingga 0.851. Menurut Chua (2004), apabila nilai *Cronbach Alpha* berada antara 0.6 hingga 1 menunjukkan bahawa semua item mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

### Analisis Data Kajian Lapangan

Sebanyak 270 borang soal selidik telah diedarkan kepada anggota polis yang telah dipilih secara rawak berlapis (*stratified sampling procedure*). Teknik persampelan rawak berlapis digunakan untuk memilih responden dengan tujuan supaya semua subjek dalam populasi mempunyai kebarangkalian yang sama untuk dijadikan sebagai responden (Sekaran & Bougie, 2016). Sehubungan itu, sebanyak 260 borang selidik telah dikembalikan dengan kadar maklumbalas sebanyak 96.3 %. Sebanyak 10 soal selidik yang tidak lengkap dan dikeluarkan daripada senarai. Oleh itu, sebanyak 260 data sampel bersih digunakan untuk analisis. IPD Kuching menjadi pilihan pengkaji kerana mudah diekses, berdekatan serta menjimatkan kos pengangkutan. Data yang diperolehi daripada lapangan telah dianalisis menggunakan perisian IBM *Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)* versi 23.0. Analisa deskriptif dalam bentuk min, sisihan piawai, kekerapan dan peratusan digunakan untuk menganalisa profil demografi responden. Berdasarkan kepada ujian normaliti pada rajah *Q-Q Plots* didapati data tersusun pada garisan lurus dan kelihatan data bertabur secara normal.

Jadual 1, di bawah menunjukkan taburan kekerapan dan peratus responden mengikut jantina. Data peratusan responden polis lelaki adalah lebih ramai iaitu 67.3 % (175 orang) berbanding responden polis perempuan iaitu sebanyak 32.7% (85 orang). Responden yang berkhidmat diantara 16-30 tahun adalah yang teramai iaitu sebanyak 43.1% (112 orang) dan bilangan paling sedikit adalah dari kategori yang berkhidmat lebih 30 tahun iaitu berjumlah 24 orang (9.2%). Sehubungan itu, majoriti responden berumur di antara 26-30 tahun (53 orang) atau 20.4% dan paling sedikit responden berumur diantara 20-25 tahun iaitu sebanyak 20 orang atau 7.7%. Majoriti responden mempunyai kelulusan SPM iaitu sebanyak 193 orang (74.2%), seramai 35 orang (13.5%) responden mempunyai kelulusan STPM dan hanya 1.2 % (3 orang) responden mempunyai kelulusan di peringkat Ijazah.

**Jadual :** Kekerapan dan Peratus Latar Belakang Responden.

<b>Pembolehubah</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Jantina</b>		
Lelaki	175	67.3
Perempuan	85	32.7
<b>Tempoh Perkhidmatan (Tahun)</b>		
< 5	39	15
6-15	85	32.7
16-30	112	43.1
>30	24	9.2
<b>Umur (Tahun)</b>		
20-25	20	7.7

26-30	53	20.4
31-35	46	17.7
36-40	52	20.0
41-45	44	16.9
46-50	21	8.1
>51	24	9.2

#### Kelulusan Akademik

Penilaian Menengah Rendah (PMR)	13	5.0
Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	193	74.2
Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM)	35	13.5
Diploma	16	6.5
Ijazah	3	1.2

## DAPATAN KAJIAN

Tahap keberkesanan sistem penilaian prestasi dinilai berdasarkan kepada kandungan yang terdapat dalam soal selidik yang mempunyai 5 kategori faktor keberkesanan sistem penilaian iaitu ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan sebagai pembolehubah tidak bersandar. Manakala, keberkesanan sistem penilaian prestasi sebagai pembolehubah bersandar. Sehubungan itu, analisis interpretasi tahap persepsi anggota polis terhadap keberkesanan sistem penilaian prestasi dianalisa dengan mengambil kira nilai tertinggi 5.00 titik yang dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah (min=1.00 - 2.33), sederhana (min =2.34 - 3.67) dan tinggi (min = 3.68 - 5.00) (Darussalam & Hussin, 2016).

Pelbagai jenis kaedah statistik inferensi digunakan bagi memproses data yang ingin dianalisa. Antaranya ialah ujian t (*t-test*) digunakan bagi menganalisis ciri-ciri demografi yang melibatkan dua kumpulan iaitu jantina. Manakala Analisis Varian Sehala (ANOVA) bagi ciri-ciri demografi yang melibatkan lebih daripada dua kumpulan seperti tempoh perkhidmatan. Selain itu, Pekali Korelasi Pearson juga digunakan untuk menguji perhubungan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sistem penilaian iaitu ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, kemahiran berkomunikasi dan latihan.

### Tahap Penerimaan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi

Sehubungan itu, jadual 2 menunjukkan dapatan kajian yang berdasarkan kepada objektif kajian (a) iaitu mengenal pasti tahap penerimaan anggota polis terhadap aspek keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan dalam kalangan anggota polis. Tahap penerimaan keberkesanan sistem penilaian prestasi pula telah menunjukkan min keseluruhan berada di tahap yang sederhana dengan bacaan min 3.66 iaitu sebanyak 53.6% responden bersetuju, 12.0% responden sangat setuju, seramai 7.1 % tidak setuju, seramai 1.9% sangat tidak setuju dan 25.4 % responden bersifat neutral terhadap sistem penilaian prestasi yang digunakan oleh organisasi berkesan dari segi perlaksanaanya.

**Jadual 2:** Tahap Penerimaan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Anggota Polis.

Pernyataan	STS (%)	TS (%)	TP (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	1.9	7.1	25.4	53.6	12.0	3.66 (Sederhana)

STS =Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, TP =Tidak Pasti, Setuju = S, Sangat Setuju =SS

### Perbezaan Antara Jantina Dan Tempoh Perkhidmatan Dengan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

Jadual 3, menunjukkan dapatan analisis perbezaan antara min keberkesanan sistem penilaian prestasi berdasarkan faktor ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan menikut jantina. Sehubungan itu, jadual 3 merupakan dapatan kajian yang berdasarkan kepada objektif kajian (b). Sehubungan itu, hipotesis Ho1 (a) dan Ho1(b) telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian- t dan Anova seperti dibawah:

**Ho1(a):** Tiada terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Ho1(b):** Tiada terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Jadual 3:** Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi Mengikut Jantina dan Tempoh Perkhidmatan

Hipotesis	Jantina/ Tempoh Perkhidmatan	N	Min	Sisihan Piawai	Ujian	Nilai p	Keputusan
<b>Ho1(a)</b>	Lelaki	175	3.65	0.506	Ujian -t -0.927	0.355	Hypothesis Ho1(a) diterima
	Perempuan	85	3.71	0.526			
<b>Ho1 (b)</b>	< 5 Tahun	27	3.70	0.456	Ujian ANOVA F=0.351	0.789	Hypothesis Ho1(b) diterima
	6-15 Tahun	85	3.64	0.520			
	16-30 Tahun	112	3.69	0.521			
	>30 Tahun	24	3.59	0.551			

\*Signifikan pada aras  $p < 0.05$

Min bagi polis lelaki ialah 3.65 (N= 175, SP =0.506) adalah lebih rendah nilai minnya berbanding dapatan min polis perempuan iaitu sebanyak 3.71 (N= 85, SP = 0.526). Berdasarkan keputusan ujian-t = -0.927 dengan nilai  $p = 0.355$ . Oleh kerana  $p > 0.05$ , maka Ho1 (a) gagal ditolak. Oleh itu, hipotesis nul adalah diterima di mana hasil keputusan adalah tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keberkesanan sistem penilaian prestasi mengikut jantina responden. Berdasarkan kepada keputusan diatas, keputusan Ho1(a) tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi mengikut jantina responden adalah diterima.

Manakala, keputusan ujian ANOVA iaitu min anggota polis yang berkhidmat kurang 5 tahun ialah 3.70 (sp=0.456); dapatan nilai min yang berkhidmat 6-15 tahun pula sebanyak 3.64 (sp=0.520); anggota polis yang berkhidmat antara 16-30 tahun memperoleh min 3.69 (sp=0.521) manakala anggota yang berkhidmat selama 30 tahun ke atas mendapat min 3.59 (sp=0.551). Antara keempat-empat min bagi tempoh perkhidmatan menunjukkan bahawa anggota polis yang berkhidmat selamat kurang 5 tahun dan berkhidmat antara 16-30 tahun mempunyai persepsi yang tinggi bersetuju serta berpuashati bahawa sistem penilaian prestasi yang di amalkan oleh PDRM berkesan dalam penilaian prestasi anggota polis. Manakala, bagi anggota polis yang mempunyai tempoh perkhidmatan 6-15 tahun dan 30 tahun ke atas didapati mempunyai julat min di tahap yang sederhana.

Keputusan ujian ANOVA ialah  $F = 0.351$  dengan nilai  $p = 0.789$ . Oleh kerana  $p > 0.05$ , maka hipotesis Ho1 (b) juga gagal ditolak. Oleh itu, hipotesis nul adalah diterima kerana keputusan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh perkhidmatan dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Berdasarkan kepada kajian ini tempoh perkhidmatan tidak mempengaruhi persepsi anggota polis terhadap sistem penilaian prestasi yang digunakan. Prestasi anggota polis bukan berdasarkan

kepada lama mana tempoh mereka bekerja tetapi penilaian prestasi adalah berdasarkan beban kerja, cara bekerja dan prestasi kerja mereka pada masa sekarang.

### Hubungan Antara Ganjaran Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi

Jadual 4, menunjukkan keputusan hubungan pekali korelasi bagi ganjaran dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, hipotesis Ha2 telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian Analisis Korelasi Pearson. Keputusan hipotesis Ha2 ini adalah berdasarkan kepada objektif kajian (c) adalah seperti dibawah:

**Ha2:** Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Jadual 4:** Korelasi Pearson Antara Ganjaran Dan Keberkesanan Sistem Penilaian

		Ganjaran	Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi
Ganjaran	Pearson Correlation	1	.299**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	260	260
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pearson Correlation	.299**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	260	260

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 4, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi positif antara ganjaran dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini telah dibuktikan dengan keputusan Ujian Analisis Korelasi Pearson iaitu  $r = 0.299$  dan nilai  $p = 0.000$  iaitu aras signifikan kurang daripada 0.01, telah menunjukkan hubungan positif yang rendah telah wujud diantara ganjaran dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, hipotesis Ha2 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi.

### Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

Jadual 5, menunjukkan keputusan hubungan pekali korelasi bagi budaya organisasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, hipotesis Ha3 telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian Analisis Korelasi Pearson. Keputusan hipotesis Ha3 ini adalah berdasarkan kepada objektif kajian (d) adalah seperti dibawah:

**Ha3:** Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi.



**Jadual 5:** Korelasi Pearson Antara Budaya Organisasi Dan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

		Budaya Organisasi	Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.378**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	260	260
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pearson Correlation	.378**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	260	260

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 5, menjelaskan bahawa keputusan hipotesis telah diuji dan dapati terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi yang positif antara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini telah dibuktikan dengan keputusan ujian Korelasi Pearson iaitu  $r = 0.378$  dan nilai  $p = 0.000$  iaitu aras signifikan kurang daripada 0.01, telah menunjukkan hubungan positif yang rendah diantara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, hipotesis Ha3 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini bermakna penerimaan ke atas faktor budaya organisasi turut mempunyai peranan yang utama dalam menentukan sistem penilain prestasi yang digunakan itu berkesan.

#### Hubungan Antara Pengendalian Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

Jadual 6, menunjukkan keputusan hubungan pekali korelasi bagi pengendali dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, hipotesis Ha4 telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian Analisis Korelasi Pearson. Keputusan hipotesis Ha4 ini adalah berdasarkan kepada objektif kajian (e) adalah seperti dibawah:

**Ha4:** Terdapat hubungan yang signifikan antara pengendalian dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Jadual 6:** Korelasi Pearson antara Pengendalian dan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

		Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pengendalian
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pearson Correlation	1	.166**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	260	260
Pengendalian	Pearson Correlation	.166**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	260	260

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 6, menunjukkan hasil keputusan hipotesis yang telah dijalankan dan dapati terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi yang positif antara pengendalian dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Keputusan ujian Korelasi Pearson iaitu  $r = 0.166$  dan nilai  $p = 0.007$  iaitu aras signifikan kurang daripada 0.01, telah menunjukkan hubungan positif yang lemah diantara pengendalian dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, hipotesis Ha4 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara pengendalian dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini menunjukkan pengendalian turut menyumbangkan peranan yang penting bagi menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam organisasi.

### Hubungan Antara Komunikasi Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

Jadual 7, menunjukkan keputusan hubungan pekali korelasi bagi komunikasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, hipotesis Ha5 telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian Analisis Korelasi Pearson. Keputusan hipotesis Ha5 ini adalah berdasarkan kepada objektif kajian (f) adalah seperti dibawah:

**Ha5:** Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Jadual 7:** Korelasi Pearson Antara Komunikasi Dan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

		Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	
		Prestasi	Komunikasi
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pearson Correlation	1	.360**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	260	260
Komunikasi	Pearson Correlation	.360**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	260	260

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 7, menunjukkan keputusan hipotesis yang telah dijalankan dan dapati terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi yang positif antara komunikasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Keputusan ujian Korelasi Pearson iaitu  $r = 0.360$  dan nilai  $p = 0.000$  iaitu aras signifikan kurang daripada 0.01, telah menunjukkan hubungan positif yang rendah diantara komunikasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, hipotesis Ha5 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara komunikasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi.

### Hubungan Antara Latihan Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

Jadual 8, menunjukkan keputusan hubungan pekali korelasi antara latihan dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, hipotesis Ha6 telah dibina berdasarkan kepada kajian lepas dan diuji menggunakan Ujian Analisis Korelasi Pearson. Keputusan hipotesis Ha6 ini adalah berdasarkan kepada objektif kajian (g) adalah seperti dibawah:

**Ha6:** Terdapat hubungan yang signifikan antara latihan dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi.

**Jadual 8:** Korelasi Pearson Antara Latihan Dan Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi.

		Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	
		Prestasi	Latihan
Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi	Pearson Correlation	1	.533**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	260	260
Latihan	Pearson Correlation	.533**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	260	260

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadual 8, menunjukkan keberkesanan sistem penilaian prestasi ini telah dibuktikan dengan keputusan ujian Korelasi Pearson iaitu  $r = 0.533$  dan nilai  $p = 0.000$  iaitu aras signifikan kurang daripada 0.01, telah menunjukkan hubungan positif yang sederhana kuat diantara latihan dengan keberkesanan sistem

penilaian prestasi. Oleh itu, hipotesis Ha6 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara latihan dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi.

### Faktor Dominan Yang Penting Dalam Hubungan Faktor-Faktor Terpilih Dengan Keberkesanan Sistem Penilaian.

Jadual 9, menunjukkan keputusan faktor dominan dalam hubungan antara faktor-faktor terpilih dengan keberkesanan sistem penilaian. Sehubungan itu, objektif (h) telah diuji menggunakan analisa Ujian Multiple Regression. Keputusan Ujian Multiple Regression yang diperolehi adalah seperti berikut :

**Jadual 9:** Analisa Ujian *Multiple Regression* Dalam Hubungan Faktor-Faktor Terpilih Dengan Keberkesanan Sistem Penilaian.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		$\beta$	Std. Error	$\beta$	t	
1	(Constant)	.940	.267		3.519	.001
	Ganjaran	.131	.055	.131	2.387	.018
	Budaya Oraganisasi	.143	.060	.148	2.402	.017
	Pengendalian	-.055	.049	-.066	-1.126	.261
	Komunikasi	.134	.065	.133	2.068	.040
	Latihan	.352	.046	.422	7.618	.000

Nota: R = 0.597; R<sup>2</sup> = 0.357; Adjust R<sup>2</sup> = 0.344; F = 28.200; p = 0.0001

Jadual 9, menunjukkan faktor latihan adalah faktor yang signifikan tertinggi menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi berbanding empat faktor penentu yang lain iaitu dengan nilai  $\beta=0.422$ .

## PERBINCANGAN

**Objektif (a):** Mengenal pasti tahap persepsi anggota polis terhadap aspek keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan dalam kalangan anggota polis.

Jadual 2 menunjukkan taburan min keseluruhan persepsi anggota polis terhadap Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi. Dalam jadual tersebut telah menunjukkan persepsi anggota polis terhadap keberkesanan sistem penilaian prestasi yang digunakan oleh organisasi berada di tahap sederhana iaitu dengan bacaan min sebanyak 3.66. Bacaan tahap bagi setiap item-item keberkesanan sistem penilaian adalah diantara 2.98 sehingga 3.87. Terdapat dua item mempunyai nilai di tahap yang sederhana iaitu item 34 dan 35.

Bagi item 34 iaitu “*penilaian prestasi kerja yang dibuat mempunyai unsur yang bias yang tinggi*” mempunyai bacaan min 3.27 (sederhana). Dapatan ini menunjukkan bahawa seramai 44.6 % responden bersetuju bahawa pegawai penilai yang menilai anggota dibawah seliaannya mempunyai bias yang tinggi. Manakala, bagi item 35 iaitu “*penilaian prestasi kerja saya tidak mencerminkan prestasi sebenar di tempat kerja*” juga telah memperolehi tahap yang sederhana, dengan bacaan min 2.98. Sebanyak 33.4 % responden bersetuju dengan situasi ini dan menunjukkan perkara ini memang berlaku dalam organisasi PDRM. Ini adalah disebabkan pegawai penilai mereka mempunyai unsur kepentingan peribadi serta unsur pilih kasih semasa membuat penyeliaan.

Sehubungan itu, kajian ini telah disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Mok (2021) yang mendapati keadilan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan penilaian prestasi. Keadilan merupakan satu faktor yang penting bagi memastikan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, pegawai penilai perlu mematuhi prosedur yang ditetapkan bebas dalam menilai

prestasi. Menurut Yusof (2005) sistem penilaian prestasi akan lebih berkesan sekiranya pegawai penilai prestasi itu mengutamakan kepentingan organisasi berbanding dengan kepentingan peribadi. Kajian ini juga disokong oleh Ahmad (2016) dan Nyaoga dan rakan-rakan (2010) menegaskan bahawa pegawai penilai lebih daripada seorang adalah untuk mengelakkan daripada berlakunya bias atau ketidakadilan semasa proses penilaian prestasi dijalankan. Sehubungan itu, pelbagai pegawai penilai boleh memberi pandangan yang berbeza terhadap pekerja untuk mengelakkan penilaian prestasi yang tidak adil.

Selain itu, kajian ini juga konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Inoue dan rakan-rakan (2019), mendapati penilaian prestasi yang tidak dinilai dengan adil berdasarkan kepada prestasi sebenar akan menyebabkan pekerja tidak berpuashati. Dalam kajian ini, tahap bagi item 34 dan 35 telah membuktikan bahawa telah berlaku penilaian yang tidak tepat dan mempunyai bias yang tinggi semasa proses penilaian prestasi telah menyebabkan tahap keberkesanan penilaian prestasi di IPD Kuching berada di tahap sederhana. Sehubungan itu, Ahmad(2016) menekankan sekiranya perkara ini berterusan akan menyebabkan perubahan sifat pekerja kearah negatif. Sehubungan itu, pekerja tidak akan mempercayai sistem penilaian prestasi yang diamalkan dalam organisasi (Ahmad, 2016). Oleh itu, akan menimbulkan perasaan kecewa dalam diri pekerja kerana mereka sedar prestasi kerja sebenar tidak dinilai dengan tepat.

Kesimpulannya, keadilan penilaian prestasi adalah penting bagi menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, semakin rendah tahap keadilan dalam proses sistem penilaian prestasi akan menyebabkan keberkesanan sistem penilaian prestasi berada ditahap yang rendah. Oleh itu, keadilan dan ketepatan dalam penilaian prestasi adalah penting bagi menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam organisasi.

**Objektif (b):** *Mengenal pasti adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor-faktor demografi terpilih seperti jantina dan tempoh perkhidmatan dalam kalangan anggota polis dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan.*

Kajian terhadap hipotesis pertama iaitu Ho1 (a dan b) telah menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan ke atas faktor demografi (jantina dan tempoh perkhidmatan) terhadap persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Hasil kajian ini mendapati persepsi diantara anggota polis lelaki dan anggota polis wanita adalah sama. Begitu juga dengan tempoh perkhidmatan turut tidak mempengaruhi persepsi mereka terhadap keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Denisi & rakan-rakan (2017) yang menjelaskan bahawa faktor demografi tidak memberi kesan yang besar terhadap keberkesanan sistem penilaian prestasi.

Walaupun bagaimanapun, kajian ini tidak konsisten dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Christodoulou dan rakan-rakan (2020) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina terhadap persepsi keberkesanan penilaian prestasi. Manakala, dalam kajian ini bagi faktor tempoh perkhidmatan pula adalah disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Christodoulou dan rakan-rakan (2020).

Namun begitu, jika dilihat pada tahap min, lelaki mempunyai tahap min yang rendah sedikit berbanding dengan perempuan. Manakala bagi tempoh perkhidmatan pula didapati anggota polis yang berkhidmat dibawah 5 tahun adalah tinggi berbanding dengan lain-lain tempoh perkhidmatan. Walaupun bagaimanapun, perbezaan adalah tidak ketara. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa persepsi anggota polis di IPD Kuching mempunyai persepsi yang lebih kurang sama bagi faktor demografi terpilih. Ini adalah disebabkan oleh beban tugas, diskriptif tugas dan pembahagian tugas anggota polis adalah sama serta tiada perbezaan antara anggota polis wanita dan anggota polis lelaki.

**Objektif (c):** *Mengenal pasti adakah terdapat hubungan di antara faktor ganjaran dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Hipotesis Ha2 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, kajian ini disokong oleh kajian yang dilakukan

oleh Yazid dan rakan-rakan (2017) dan Cleveland dan rakan-rakan (2019) mendapati pekerja akan lebih bermotivasi melakukan pekerjaan jika mendapat markah yang tinggi dalam penilaian prestasi dengan harapan mendapat ganjaran. Dalam kajian yang dilakukan oleh Otoo dan Mishra (2018) dan Iqbal dan rakan-rakan (2019) turut mendapati hasil dapatan yang sama. Sehubungan itu, sistem ganjaran pengurusan sumber manusia boleh digunakan sebagai alat startegi pembangunan sumber manusia. Justeru itu, faktor ganjaran merupakan motivasi entrinsik kepada anggota polis untuk meningkatkan prestasi mereka. Kajian ini juga disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Swee Mei, Kong Teong, Abdul Sukor Shaari, Yusof (2016) dan Iqbal dan rakan-rakan (2019) turut mempunyai dapatan kajian yang sama. Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa ganjaran mempunyai hubungan signifikan terhadap persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi. Sehubungan itu, perlaksanaan penilaian yang adil akan memberi motivasi yang tinggi kepada pekerja. Pekerja akan menjadi komited dalam kerjaya mereka sekiranya ganjaran yang adil diberikan kepada mereka berikutan dengan hasil penilaian prestasi adil. Selain itu, kajian mengenai ganjaran ini juga disokong oleh Nalla dan Kang (2012) yang menjelaskan bahawa kepuasan kerja anggota polis di tahap yang memuaskan sekiranya dinaikan pangkat serta gaji.

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa dapatan kajian ini dan dapatan kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa faktor ganjaran merupakan satu elemen yang sangat penting dalam menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi (Cleveland & rakan-rakan, 2019; DeNisi & Sonesh, 2010; Iqbal & rakan-rakan, 2019). Sehubungan itu, ganjaran boleh memberi dorongan dan motivasi kepada anggota polis dalam peningkatan prestasi mereka dan juga peningkatan prestasi organisasi (Islami & rakan-rakan, 2018). Ganjaran seperti surat penghargaan dan anugerah perkhidmatan cemerlang hendaklah diberikan secara berterusan kepada anggota polis yang cemerlang dalam menjalankan tugasnya. Penghargaan seperti ini diberikan kepada anggota polis agar mereka dapat mengekalkan prestasi kerja yang lebih baik serta lebih positif dimasa hadapan (Islami & rakan-rakan, 2018). Ganjaran yang tidak sepadan dengan prestasi akan menyebabkan anggota polis itu berasa kecewa dan motivasi anggota polis tersebut akan terhakis. Selain daripada itu, turut akan berlakunya konflik akibat daripada ketidakadilan dalam pemberian markah oleh pegawai penilai. Konflik akan terjadi sekiranya anggota polis itu telah berusaha serta komited dalam kemajuan kerjaya dan menaruh harapan yang tinggi untuk mendapatkan ganjaran samaada dari segi kenaikan gaji atau kenaikan pangkat.

**Objektif (d):** *Mengenal pasti adakah terdapat hubungan di antara faktor budaya organisasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Hipotesis Ha3 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini bermakna penerimaan ke atas faktor budaya organisasi turut memainkan peranan penting agar sistem penilaian prestasi yang digunakan itu berkesan. Dapatan kajian ini disokong oleh Abd. Rashid (2006) yang menyatakan bahawa budaya tempat kerja yang mesra, kondusif, fleksibel, selamat, kompetitif dan berdaya maju amat penting dalam pembangunan kerjaya. Kajian ini juga disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Zheng dan rakan-rakan, (2012) mendapati bahawa proses penilaian prestasi bukan sahaja dikaitkan dengan tingkahlaku dan peranan pekerja tetapi budaya persekitaran sosial di tempat kerja itu. Sehubungan itu, organisasi dapat mencapai tujuan dan matlamat mereka dengan menyediakan latihan dan program pembangunan pekerja kepada semua pekerja mereka. Selain itu, dapatan ini juga disokong oleh kajian lepas yang dilakukan oleh Rana (2014) mendapati bahawa organisasi perlu memahami budaya kerja di tempat kerja supaya dapat merancang teknik yang sesuai digunakan untuk mencapai matlamat serta meningkatkan prestasi organisasi.

Berdasarkan kepada perbincangan ini, dapat dirumuskan bahawa dapatan kajian ini dan dapatan kajian lepas telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan diantara budaya organisasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini bermakna budaya yang diamalkan oleh pihak PDRM khususnya di IPD Kuching telah menunjukkan bahawa anggota polis sentiasa patuh dan menghormati arahan daripada pegawai yang lebih kanan dalam pasukan PDRM. Budaya hormat menghormati dan patuh kepada ketua akan memudahkan lagi proses penilaian prestasi dilakukan dalam organisasi. Sehubungan itu, budaya kolektivisme yang diamalkan di Malaysia berorientasikan penghormatan

kepada ketua mampu menyumbangkan dalam peningkatan prestasi kerja yang baik dikalangan anggota polis (Bhagat & Hofstede, 2002; Hofstede, 2001).

**Objektif (e):** *Mengenal pasti adakah terdapat hubungan di antara faktor pengendalian dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Hipotesis Ha4 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara pengendalian dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Ini menunjukkan bahawa pengendalian memainkan peranan yang penting dalam memastikan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Secara teoritikalnya, dapatan kajian ini selari dengan pendapat Longenecker dan Fink, (2017) yang mengatakan peranan pegawai penilai adalah amat penting. Sehubungan itu, pegawai penilai prestasi harus memiliki pengetahuan tinggi berkaitan dengan penilaian prestasi. Dalam pelaksanaan sistem ini, seorang pegawai penilai hendaklah mempunyai kemahiran seperti mendengar, mengumpul data, menganalisis data, kemahiran komunikasi dan lain-lain kemahiran untuk memastikan keberkesanan penilaian prestasi ini (Ahmad, 2011).

Selain itu, dapatan kajian ini juga di sokong oleh kajian yang dilakukan oleh Curzi dan rakan-rakan (2019) turut mendapati bahawa pegawai penilai perlu mempunyai kemahiran yang penting seperti kemahiran dalam menggunakan peralatan teknologi maklumat. Sekiranya pegawai penilai tidak mempunyai kemahiran dalam pengendalian komputer akan menyebabkan keberkesanan sistem penilaian ini terjejas sekiranya sistem penilaian prestasi itu menggunakan perisian komputer. Pegawai penilai akan berasa terbeban dengan pengisian maklumat dan markah sehingga menjejaskan emosi pegawai penilai tersebut.

Selaras dengan itu, dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dilakukan oleh Ahmad dan Ismail (2007) dan Iqbal dan rakan-rakan (2019) mendapati bahawa penilaian prestasi yang dijalankan oleh pelbagai pegawai penilai adalah lebih berkesan dan adil. Pegawai penilai pertama mestilah mempunyai hubungan kerja yang langsung dengan pekerja. Kedua, pegawai penilai kedua hendaklah mempunyai hirarki jawatan yang tinggi dari pekerja dan tempoh penyeliaan hendaklah sekurang-kurangnya 6 bulan serta tiada hubungan kekeluargaan. Pengendalian penilaian prestasi sebegini akan menjadikan sistem penilaian prestasi ini lebih berkesan kerana penilaian prestasi akan dijalankan secara telus, jujur dan tiada bias.

Dalam kajian ini, item 31 iaitu “sistem prestasi melalui aplikasi HRMIS amat mudah digunakan” item ini berada di tahap tinggi iaitu dengan nilai min 3.87. Ini menunjukkan bahawa pegawai penilai dan pegawai yang dinilai di IPD Kuching mahir menggunakan sistem ini. Sehubungan itu, hasil kajian ini bercanggah dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Rowland dan Hall (2012). Menurut Rowland dan Hall (2012) sistem penilaian prestasi yang menggunakan teknologi maklumat menyebabkan penyelia tidak selesa dengan sistem ini. Ini adalah disebabkan oleh penyelia perlu berfikir banyak bagaimana menggunakannya, keadaan ini akan menyebabkan penyelia memberi maklum balas yang berkualiti rendah semasa proses penilaian prestasi.

Sehubungan dengan itu, kesemua anggota polis di IPD Kuching tahu menggunakan aplikasi HRMIS dimana latihan dan tunjukkan ajar oleh pegawai atasan dan anggota polis yang telah dihantar untuk menjalani latihan dalam penggunaan sistem aplikasi ini. Oleh itu, pindahan latihan penggunaan aplikasi HRMIS telah berjaya dilakukan. Semua pegawai penilai dan pegawai yang dinilai di IPD Kuching telah berjaya menggunakan sepenuhnya aplikasi ini.

Secara kesimpulannya, dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan positif antara pengendalian dan keberkesanan sistem penilaian prestasi ini adalah sejajar dengan pandangan teoritikal dan juga kajian empirikal. Ini menunjukkan bahawa pengendalian di organisasi PDRM telah menggunakan pendekatan pelbagai penilai dan bukan bergantung kepada seorang penilai sahaja dan penilaian akan lebih tepat lagi jika dilakukan oleh pelbagai penilai. Selain itu, pengendalian menggunakan aplikasi teknologi maklumat dalam sistem penilaian prestasi akan memberikan keberkesanan penilaian prestasi ditahap yang tinggi.

**Objektif (f):** *Mengenal pasti adakah terdapat hubungan di antara faktor komunikasi dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Hipotesis Ha5 diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara komunikasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Dapatan kajian ini, disokong secara teoritikal oleh Ahmad (2011) dan Longenecker dan Fink (2017) yang menjelaskan komunikasi diantara pekerja dan penyelia melalui pemantauan berterusan akan memberikan maklumat prestasi yang lebih tepat. Sehubungan itu, komunikasi merupakan salah satu cara yang berkesan dalam usaha mencapai objektif organisasi. Hasil kajian yang dilakukan oleh Mcneely (1987) dan Varma dan rakan-rakan (2020) juga mendapati pekerja mempunyai ketua yang memimpin berorientasikan perhubungan pekerja akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Dari segi empirikal, kajian diatas disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Tuytens dan Devos (2012) telah membuktikan bahawa, latihan penting diberikan kepada pegawai yang dinilai dan pegawai penilai supaya komunikasi dua hala yang jelas dapat meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi. Sehubungan itu, kajian lepas yang dilakukan oleh Iqbal dan rakan-rakan (2019) juga telah membuktikan bahawa komunikasi dan maklumbalas adalah penting bagi memastikan keberkesanan penilaian prestasi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Shet dan rakan-rakan (2019) dan Loga dan Chand (2019) juga menyokong kajian ini dan membuktikan bahawa maklum balas penilaian prestasi dapat mempengaruhi prestasi pekerja. Maklumbalas yang adil ke atas prestasi pekerja akan memberikan satu tindakbalas yang positif ke atas prestasi pekerja (Cleveland & rakan-rakan, 2019). Sehubungan itu, kajian ini juga konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Appelbaum, Roy dan Gilliland (2011) dan Varma dan rakan-rakan (2020) yang mendapati bahawa kepercayaan dalam hubungan yang terbuka antara penyelia dan pekerja adalah asas untuk mencapai penilaian prestasi yang berkesan.

Tambahan, kajian ini juga telah menjelaskan bahawa hubungan yang mesra dan maklum balas di antara pegawai penilai dengan anggota dibawah seliaanya boleh mewujudkan hubungan yang harmoni diantara mereka (Belsito & Reutzel, 2019; DeNisi & Sonesh, 2010). Kegagalan pegawai penilai mewujudkan hubungan komunikasi yang harmoni boleh menjejaskan hubungan dan menjadikan anggota polis dibawah seliaanya tidak puas hati dengan kaedah penilaian prestasi yang diberikan kepada mereka (Kundi & rakan-rakan, 2021; Varma & rakan-rakan, 2020). Komunikasi yang terbuka diantara pegawai penilai dengan anggota dibawah seliaanya akan menjadikan anggota dibawa seliaanya lebih berkeyakinan, bersemangat dan bermotivasi dalam memberikan sumbangan kepada organisasi (Belsito & Reutzel, 2019; Cleveland dan rakan-rakan, 2019; Iqbal dan rakan-rakan, 2019; Longenecker & Fink, 2017).

Kesimpulannya, elemen komunikasi dalam memastikan keberkesanan sistem penilaian prestasi adalah sangat penting (Longenecker & Fink, 2017). Dapatan kajian ini, menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan dan korelasi positif diantara komunikasi dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Justeru itu, komunikasi yang baik dan berterusan diantara pegawai atasan dengan anggota bawahan yang mesra akan mewujudkan satu hubungan profesional (Kundi & rakan-rakan, 2021). Justeru itu, perlu ada perbincangan antara pegawai penilai pertama dengan anggota untuk menetapkan sasaran kerja dengan lebih jelas (Islami & rakan-rakan, 2018; Kundi & rakan-rakan, 2021).

**Objektif (g):** *Mengenal pasti adakah terdapat hubungan di antara faktor latihan dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Hipotesis Ha6 diterima kerana keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan diantara latihan dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi. Kajian ini disokong oleh Mondy (2016) yang menjelaskan bahawa latihan perlu diberikan kepada pegawai penilai supaya pegawai penilai dapat membuat penilaian secara relevan dan tepat ke atas prestasi pekerja berdasarkan kepada prestasi sebenar pekerja. Selain itu, latihan hendaklah dilakukan secara berkala, agar penilaian yang dilakukan ke atas pekerja sentiasa konsisten, tepat dan adil (Longenecker & Fink, 2017).

Dari segi empirikal, latihan adalah sangat penting dalam menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi dan dapatan kajian ini disokong oleh Coutts dan Schneider (2004) yang mendedahkan bahawa organisasi polis di Kanada tidak menganggap sistem penilaian prestasi ini sebagai satu komponen yang penting dalam amalan sumber manusia mereka. Sehubungan itu, organisasi ini juga tidak melabur dalam latihan bagi tujuan pemantapan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, telah menyebabkan pelaksanaan sistem ini kurang berkesan di dalam organisasi mereka sehingga menjejaskan peranan perkhidmatan kepada masyarakat.

Sehubung dengan itu, Coutts dan Schneider (2004) dalam kajiannya turut membuktikan bahawa latihan penilaian prestasi kurang ditawarkan kepada penyelia polis sehingga menyebabkan kerumitan dalam menjalankan penilaian prestasi dengan tepat dan relevan. Selain itu, kajian ini turut disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Otoo dan Mishra (2018) dan Loga dan Chand (2019) turut membuktikan bahawa latihan yang mencukupi akan meningkatkan kemahiran dan prestasi.

Berdasarkan kepada perbincangan ini, dapat dirumuskan bahawa organisasi yang berjaya dalam mencapai matlamat adalah disebabkan oleh pengurusan sistem penilaian prestasi yang berkesan dalam organisasi (Cleveland & rakan-rakan, 2019). Sehubungan itu, bagi memastikan kejayaan ini salah satu komponen yang paling penting menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi adalah melalui latihan berterusan diberikan kepada pegawai penilai dan pegawai yang dinilai (Behery, 2021; Longenecker & Fink, 2017). Oleh itu, dalam kajian ini tahap persepsi terhadap latihan adalah tinggi sehingga menyebabkan pegawai penilai di IPD Kuching mempunyai pemahaman yang jelas terhadap kriteria yang perlu dinilai.

**Objektif (h):** *Mengenal pasti faktor dominan yang penting dalam hubungan faktor-faktor terpilih dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis di IPD Kuching.*

Berdasarkan kepada jadual 9, faktor latihan adalah faktor yang paling dominan dan bersignifikan tertinggi menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi berbanding empat faktor penentu yang lain iaitu dengan bacaan nilai  $\beta = 0.422$ . Dapatan kajian ini disokong dengan kajian yang dilakukan oleh Seiberling dan Kauffeld (2017) menjelaskan bahawa latihan amat penting dalam meningkatkan kemahiran dan pengetahuan. Selain itu, latihan amat diperlukan untuk melatih pegawai penilai supaya dapat menilai pegawai yang dinilai mengikut kriteria yang disarankan oleh organisasi.

Selain itu, kajian daripada Kumar (2005) juga menegaskan bahawa latihan adalah penting untuk kejayaan sistem penilaian prestasi. Pegawai penilai harus dibimbing untuk meningkatkan kemahiran dan kecekapan supaya sistem penilaian prestasi berjaya dan menghasilkan sistem penilaian yang berkesan. Kajian ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Yazid dan rakan-rakan (2017) dan Otoo dan Mishra (2018) turut mendapati pegawai penilai perlu diberi latihan secukupnya agar penilaian prestasi yang dinilai lebih tepat serta tiada berlakunya kesilapan. Kriteria piawaian ke atas penilaian prestasi perlu dijelaskan kepada pegawai penilai agar lebih jelas, berobjektif, senang diukur dan semua keputusan penilaian prestasi hendaklah dimaklumkan kepada pekerja.

Kajian ini juga di sokong oleh Longenecker dan Fink (2017) yang menjelaskan adalah mustahak kedua-dua pekerja dan penyelia dilatih bagaimana proses sistem penilaian prestasi dijalankan supaya pegawai yang dinilai dan pegawai penilai tahu bagaimana proses penilaian prestasi dijalankan. Kadangkala, pekerja juga tidak faham peranan mereka dalam proses penilaian prestasi. Oleh itu, pekerja memerlukan latihan dalam pembangunan penerangan pekerjaan yang realistik, menetapkan sasaran, memantau prestasi peribadi, menulis penilaian diri dan perancangan dan perkembangan kerjaya.

Kesimpulannya, pihak pengurusan PDRM hendaklah menekankan faktor latihan ini dalam memastikan sistem penilaian prestasi di dalam organisasi dilaksanakan dengan berkesan. Keperluan latihan kepada pegawai penilai adalah diperlukan untuk memperolehi kemahiran dan kecekapan dalam menjalankan tugas sebagai pegawai penilai. Ini kerana, dengan mengadakan sesi latihan yang berterusan akan membantu pegawai penilai dalam melengkapkan diri dengan ilmu pengetahuan, kemahiran, pembentukan sikap, pengalaman serta kompetensi yang mencukupi supaya mereka dapat melaksanakan



tugas mereka dengan berkesan serta bersistematik. Sekiranya pegawai penilai tidak mempunyai pengetahuan yang mencukupi dalam menjalankan tugasnya sebagai pegawai penilai akan menyebabkan berlakunya ralat penilaian. Ralat penilaian adalah seperti bias, kesan halo, kemahiran yang terhad, tidak mempunyai pengalaman dalam melakukan tugas menilai prestasi dan lain-lain (Denisi & rakan-rakan, 2017).

## **CADANGAN KAJIAN MASA HADAPAN**

Kajian ini melibatkan anggota polis berpangkat Konstabel sehingga Sub- Inspektor yang bertugas di IPD Kuching, Sarawak. Oleh itu, diharap kajian pada masa hadapan boleh diperluaskan kepada Pegawai Polis berpangkat Inspektor ke atas. Selain itu, kajian seperti ini boleh juga dilaksanakan di lain-lain negeri untuk melihat gambaran yang lebih jelas mengenai persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dari lain-lain sudut. Tujuannya adalah untuk melihat perbezaan keberkesanan sistem penilaian prestasi di kawasan tersebut. Selain itu, perbandingan keberkesanan sistem penilaian prestasi antara dua atau tiga Jabatan yang berlainan juga perlu dijalankan bagi melihat perbezaan dari segi tugas. Kajian pada masa hadapan juga dapat meneliti impak dari pelaksanaan sistem penilaian prestasi kepada anggota PDRM dari pelbagai peringkat dan menggunakan pelbagai jenis teknik pungutan data. Kajian berbentuk keratan rentas yang digunakan sekarang boleh dipelbagaikan dengan menggunakan kaedah pungutan data merentas faktor masa (longitudinal study). Ini bermaksud data boleh dipungut berdasarkan fasa-fasa atau peringkat tertentu dan akan memberi keputusan kajian yang lebih tepat dan komprehensif.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan kepada keputusan yang diperolehi ke atas kelapan-lapan objektif diatas didapati tahap persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi adalah berada di tahap yang sederhana. Ini menunjukkan bahawa penerimaan tahap keberkesanan sistem penilaian prestasi berada di tahap yang sederhana secara keseluruhan. Manakala, bagi faktor-faktor keberkesanan sistem penilaian prestasi yang mempunyai tahap yang tinggi adalah seperti ganjaran, budaya organisasi, komunikasi dan latihan. Manakala, faktor pengendalian berada di tahap yang sederhana. Bagi objektif kedua pula didapati tiada perbezaan yang signifikan ke atas faktor demografi (jantina dan tempoh perkhidmatan). Oleh itu, Ho1(a) dan Ho1(b) diterima. Bagi objektif ketiga sehingga ketujuh didapati terdapat hubungan yang positif ke atas kelima-lima faktor penentu iaitu ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan. Oleh itu, Ha2 sehingga Ha6 adalah diterima. Manakala, objektif terakhir iaitu menentukan faktor yang paling dominan dalam kalangan lima faktor penentu dan keputusan ujian multiregresen didapati faktor latihan adalah paling dominan dalam menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi.

Kajian ini penting kerana untuk memastikan sistem penilaian prestasi yang digunakan di dalam organisasi berkesan dan berjaya diaplikasikan kepada pekerja dalam pencapaian matlamat organisasi dan juga untuk meningkatkan prestasi pekerja dan juga melihat faktor-faktor yang mendorong keberkesanan sistem penilaian prestasi yang dijalankan dalam organisasi. Daripada dapatan ini juga, boleh memberi pengetahuan kepada organisasi dengan mengambil penekanan dan perhatian ke atas faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi. Oleh itu, kajian ini boleh menjadi rujukan kepada PDRM agar lebih memahami perhubungan diantara ganjaran, budaya organisasi, pengendalian, komunikasi dan latihan dengan keberkesanan sistem penilaian prestasi agar pihak PDRM boleh merangka dasar dan polisi yang berkaitan yang lebih tertumpu pada faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sistem penilaian prestasi.

Sehubungan itu, hasil kajian ini juga pastinya boleh membantu pihak PDRM supaya menerap dan mewujudkan budaya kerja yang positif supaya mendorong anggota polis bekerja dengan lebih komited lagi. Budaya kerja seperti budaya kerja berintegriti adalah amat penting dalam semua organisasi kerana pekerja akan melaksanakan tugas mereka mengikut peraturan dan beretika. Hala tuju

dan bimbingan organisasi kepada pekerja akan menjadikan sesama pekerja berkerjasama dalam usaha membina suasana yang harmoni, berintegriti, bermoral diantara mereka dan meningkatkan kesedaran serta komitmen dalam usaha pencapaian matlamat organisasi. Kajian ini juga boleh memberi panduan kepada organisasi untuk mendapatkan cara yang paling efektif dan berkesan untuk meningkatkan prestasi anggota bawahan dan juga menambahbaik amalan kepimpinan di organisasi serta budaya kerja pasukan PDRM.

Kesimpulannya, hasil dari kajian ini juga telah menjelaskan beberapa faktor yang penting yang perlu diambil perhatian dalam menentukan keberkesanan sistem penilaian prestasi yang diamalkan dalam organisasi. Selain itu, dapatan kajian ini akan memberi kesedaran kepada pihak PDRM untuk memperbaiki dan penambahbaik sistem penilaian prestasi yang diamalkan kini kepada sistem yang lebih baik dan bersistematik berdasarkan kepada hasil kajian ini dengan merangka garis panduan tertentu seperti sasaran kerja tahunan mengikut jadual yang ditetapkan berdasarkan kepada indikator kerja. Organisasi PDRM boleh merancang dan merangka dasar, strategi dan program agar pelaksanaan dasar ini boleh memberi kesan yang positif kepada organisasi dalam meningkatkan kecemerlangan perkhidmatan kepada masyarakat.

## RUJUKAN

- Abd. Rashid, A. R. (2006). *Agenda Perubahan, Pengurusan Sumber Manusia dan Kerjaya* (Terbitan P). Utusan Publications&Distributors Sdn Bhd.
- Ahmad. (2016). *Performance Appraisal System For Organisation*. UNIMAS Publisher.
- Ahmad, R. (2011a). *Pengurusan dan penilaian prestasi pekerja* (I. P. Sdn.Bhd (ed.); 1St Editio). S. RS Publication, Kuching, Ed.
- Ahmad, R. (2011b). *Pengurusan dan penilaian prestasi pekerja* (S. RS Publication, Kuching (ed.); 1st Editio). InfoGrafik Press Sdn.Bhd.
- Ahmad, R. (2019). *Performance Appraisal, Past, present and the way forward*. UNIMAS Publisher.
- Ahmad, R., & Ismail, A. (2007). Sistem Penilaian Prestasi Sektor Awam di Malaysia: Satu Pemikiran Semula Terhadap Peranan dan Tanggungjawab Pegawai Penilai P. *Jurnal Kemanusiaan Bil.10, Disember 2007 Sistem, 10*(1999), 80–89.
- Ahmed, I., & Sattar, A. (2018). The Influence of Justice Perceptions on Performance Appraisal Reactions in Telecom Sector of Pakistan Ijaz Ahmed 1 and Abdul Sattar 2. *Gmjacs, 8*(1), 86–100.
- Aman, Z., & Shukor, K. A. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Dalam Kalangan Staf Sokongan Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *2nd International Conference on Management and Muamalah 2015, 2015*(2), 978–967. [http://www.kuis.edu.my/icommm/2nd/download/IC\\_024.pdf](http://www.kuis.edu.my/icommm/2nd/download/IC_024.pdf)
- Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision, 49*(4), 570–585. <https://doi.org/10.1108/00251741111126495>
- Ayop, M., Arifin, M., & Ahmad, A. H. (2016). *Konsep integriti dalam Organisasi Polis Diraja Malaysia ( PDRM ): Satu tinjauan awal The concept of integrity in the organization of Royal Malaysian Police : A preliminary study. 8*(8), 135–147.
- Babagana, S. A., Mat, N., & Ibrahim, H. (2019). *Sains Humanika Effectiveness of Performance Appraisal ( EPA ): Does Distributive Fairness and Employee Participation Matter ? : A Conceptual Framework. 2*, 45–51.
- Baker, R. (2013). Tekanan Kerja Dalam Organisasi Kepolisian : Tinjauan Dalam Kecerdasan Emosi. *Jurnal Kemanusiaan, Bil . 23*, 1–24.
- Baker, R., & Ibrahim, H. I. (2017). Kecerdasan emosi dan komitmen afektif: Peranan keterikatan kerja sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan, 49*, 103–115.
- Behery, M. (2021). Single-rating, multi-rating 360° performance management and organizational outcomes: evidence from the UAE. *International Journal of Organizational Analysis. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2095*
- Belsito, C. A., & Reutzell, C. R. (2019). SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(2), 434–456. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1832>
- Bhagat, R. S., & Hofstede, G. (2002). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. *The Academy of Management Review, 27*(3), 460. <https://doi.org/10.2307/4134391>

- Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277–296. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018>
- Christodoulou, S., Petasis, A., & Louca, A. (2020). Employees Perception on Performance Appraisal Effectiveness in The Cyprus Public Sector (EAC). *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(1), 26–41. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.01.03>
- Chua, Y. P. (2004). *Kaedah Penyelidikan*. Mc Graw Hill Education.
- Cleveland, J. N., Huebner, L. A., Anderson, K. J., & Agbeke, D. V. (2019). Lifespan perspectives on job performance, performance appraisal/management and creative performance. In *Work Across the Lifespan*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00012-8>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659>
- Darussalam, & Hussin. (2016). *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan : Amalan dan Analisis Kajian*. Penerbit Universiti Malaya.
- Denisi, A. S., Murphy, K. R., Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Psychology Performance Appraisal and Performance Management : 100 Years of Progress? Performance Appraisal and Performance Management : 100 Years of Progress ?* 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. (2010). The appraisal and management of performance at work. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization.*, 2, 255–279. <https://doi.org/10.1037/12170-009>
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- El Haddad, R., Karkoulian, S., & Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712–728. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499>
- Fink, L. S., & Oliver Longenecker, C. (1998). Training as a performance appraisal improvement strategy. *Career Development International*, 3(6), 243–251. <https://doi.org/10.1108/13620439810234509>
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and ... - Geert Hofstede - Google Books*. Saga Publications Inc. [https://books.google.com.my/books?hl=en&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=culture's+consequences.+comparing+values,+behaviors,+institutions,+and&ots=IKAcwTxXQV&sig=U8NfL-MG1Jwhgr7PXO5B2nJX-Xo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=culture's consequences. comparing va](https://books.google.com.my/books?hl=en&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=culture's+consequences.+comparing+values,+behaviors,+institutions,+and&ots=IKAcwTxXQV&sig=U8NfL-MG1Jwhgr7PXO5B2nJX-Xo&redir_esc=y#v=onepage&q=culture's consequences. comparing va)
- Inoue, A., Tsutsumi, A., Eguchi, H., & Kawakami, N. (2019). Organizational Justice and Refraining from Seeking Medical Care Among Japanese Employees: A 1-Year Prospective Cohort Study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 26(1), 76–84. <https://doi.org/10.1007/s12529-018-9756-6>
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101(May 2018), 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Karim, Z. A., Said, J., & Bakri, H. H. M. (2015). An Exploratory Study on the Possibility of Assets Misappropriation among Royal Malaysian Police Officials. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 625–631. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01150-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01150-8)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Krejcie & Morgan*. 38, 607–610.
- Kumar, D. S. P. D. (2005a). Performance Appraisal : The Importance of Rater Training. *Journal of Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, 1(4), 1–17.
- Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2021). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Personnel Review*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/pr-05-2020-0313>
- Loga, P., & Chand, A. (2019). Performance appraisal systems and public sector efficiency in small island developing states: The case of Fiji. *Personnel Review*, 49(4), 974–992. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0013>

- Longenecker, C., & Fink, L. (2017a). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32–38. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2016-0096>
- Longenecker, C., & Fink, L. (2017b). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32–38. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0096>
- Masilamani, R., Bulgiba, A., Chinna, K., Darus, A., Isahak, M., Kandiben, S., & Koh, D. (2013). Prevalence and associated factors of stress in the Malaysian police force. *Journal of the University of Malaya Medical Centre*, 16(Special), 35. <https://doi.org/10.1016/j.jpmed.2013.01.008>
- Mcneely, R. L. (1987). *Predictors of Job Satisfaction among Three Racial/Ethnic Groups of Professional Female Human Service Workers*. 14(4).
- Megat Ayop, M. A., & Abd. halim, A. (2017). Peranan Whistleblowing Dalam Meningkatkan Integriti Anggota Polis Diraja Malaysia ( Pdrm ): Kajian Ke Atas Kontinjen Perak. *Sains Insani*, 2(17–27), 0127–7871.
- Mok, M. K. (2021). *Factors Affecting The Effectiveness Of Employees ' Performance Appraisal In Private Hospitals In Malaysia*. 22(1), 257–275.
- Nalla, M. K., & Kang, W. (2012). Organizational Climate, Perceived Citizen Support, and Job Satisfaction of Police Officers: Findings from the Post-Grand Reform Era in South Korea. *Asian Journal of Criminology*, 7(2), 153–171. <https://doi.org/10.1007/s11417-012-9127-1>
- Nyaoga, R., Simeon, K., & Magutu, P. (2010). The Effectiveness Of Performance Appraisal Systems In Private Universities In Kenya. *African Journal of Business Management*, Vol. 1(August), 123–134.
- O Ayomikon, I. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation Idowu,. *Nile Journal Of Business and Economics*, 5(April), 15–39, <http://dx.doi.org/10.20321/nilejbe.v3i5.88>.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, 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(7–8), 517–534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Plessis, T. du, & Niekerk, A. van. (2016). Factors influencing managers ' attitudes towards performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–10.
- Rana, G. (2014). Performance appraisal powers growth at havell's India: Company identifies and invests in talented people early. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 8–10. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0094>
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: is appraisal fair? *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 280–293. <https://doi.org/10.1108/14502191211265334>
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809–823. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>
- Sekaran, & Bougie. (2016). *Research Methods for business* (Seventh Ed). John Wiley & Sons Ltd. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_102084](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084)
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Swee Mei, T., Kong Teong, L., Abdull Sukor Shaari, & Yusof, A. A. (2016). *Hubungan Keadilan Penilaian Prestasi Dengan Komitmen Organisasi Guru*. 1(October), 139–146.
- Varma, A., Zilic, I., Katou, A., Blajic, B., & Jukic, N. (2020). Supervisor-subordinate relationships and employee performance appraisals: a multi-source investigation in Croatia. *Employee Relations*, 43(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0248>
- Wong, K. (2003). Police studies in Asia. In *Proceedings of the International Police Studies Conference, College of Justice & Safety, Eastern Kentucky University, Richmond, KY (USA)*.
- Yatie, N., Zaidi, M., & Raop, N. A. (2017). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tekanan Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis : Satu Kajian di Kem Batalion 9 Kuala Terengganu. *Malaysian Journal of Social Science*, 2, 103–116. <http://www.kuim.edu.my/journal/index.php/JSS/article/view/213>
- Yazid, Z., Abdullah, N. A., & Baharom, R. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 49(January). <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-04>
- Yazid, Z., Atikah, N., Baharom, A. R., Ekonomi, F., & Pengurusan, D. (2017). Konflik dalam Proses Penilaian Prestasi dalam Organisasi (Conflict During Performance Appraisal Process in Organisation). *Jurnal Pengurusan*, 4(49), 41–52. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-04>
- Yusnida, E., Che, B., Abdullah, H. B., Himmah, Z., & Adnan, B. (2017). *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kecerdasan Emosi dalam Kalangan Warga Polis DiRaja Malaysia Work Satisfaction and Emotional Intelligence Among the Royal Malaysian Police*. 1(1), 22–37.
- Yusof, A. A. (2005). *Penilaian Prestasi, Kepentingan dan Permasalahan* (1st editio). Utusan Publications&Distributors Sdn Bhd.
- Yusof, A. A. (2009). *Keadilan Organisasi dalam penilaian prestasi*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/02683941211259548>