

TS  
439

PELAKSANAAN PENILAIAN MAKLUM BALAS 360°  
KE ARAH MELAHIRKAN PEMIMPIN MARA  
BERTARAF DUNIA

HAZAHYAH DINTI MAT ISA

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

**HAK MILIK  
PERPUSTAKAAN  
IBU PEJABAT MARA**

**PELAKSANAAN PENILAIAN MAKLUM BALAS 360° KE ARAH  
MELAHIRKAN PEMIMPIN MARA BERTARAF DUNIA**

**NAZAHYAH BINTI MAT ISA**

**PROJEK SARJANA YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI  
SEBAHAGIAN DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI  
IJAZAH SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN**

**FAKULTI PUSAT PENGAJIAN SISWAZAH PERNIAGAAN  
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA  
BANGI**

**2010**

|                |               |
|----------------|---------------|
| Control No:    | 000 430       |
| Accession No.: | 400 439       |
| LC No.:        | TS .N394 2010 |

### PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

28 Jun 2010



NAZAHYAH BINTI MAT ISA  
ZP00195

Hak Milik MARA

## PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang.

Segala puji bagi Allah Tuhan sekalian alam, selawat serta salam buat junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W kerana dengan limpah kurnia-Nya, yang memberikan saya kesihatan yang cukup dan kematangan fikiran sehingga kajian ini berjaya disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Penghargaan ikhlas dan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia yang amat saya kasihi Tuan Haji Mahyudin Bin Omar atas kesudian beliau melapangkan masa untuk memberi bimbingan dan tunjuk ajar yang amat berguna sepanjang kajian ini serta membantu saya dalam memastikan kajian ini dapat dilaksanakan dengan lancar. Semoga Allah S.W.T membalas jasa beliau dengan balasan yang baik dan setimpal.

Mengambil kesempatan ini juga tidak dilupakan kepada Pengurusan MARA, Pengarah Bahagian Sumber Manusia MARA serta warga kerjanya, Setiausaha Majlis MARA yang telah memberikan peluang keemasan untuk saya menyambung pengajian sehingga ke peringkat ini serta amat memahami segala kesulitan, kekangan dan keperluan saya sepanjang kajian ini dilaksanakan.

Jutaan terima kasih turut dikalungkan kepada rakan-rakan seperjuangan yang banyak membantu serta memberi sokongan yang tidak berbelah bagi dan tidak dilupakan juga suami tercinta Abdul Razak Bin Abdul Aziz serta anak Nur Fatihatul Husna yang telah banyak berkorban, memahami dan memberikan sokongan serta galakan. Pengorbanan mereka telah memberikan saya kekuatan untuk menyempurnakan pengajian ini.

Akhir kalam bagi saya, jasa dan budi yang dicurahkan oleh semua yang terlibat dalam projek ini hanya Allah sahaja yang dapat membalasnya.

Sekian Wassalam

## ABSTRAK

Kertas cadangan ini merupakan penulisan yang berpandukan kepada keperluan MARA pada masa ini yang mana ia telah mengambil kira kepentingan MARA untuk bersaing dalam persekitaran pasaran perkhidmatan yang sangat kompetitif. Perubahan dan pembangunan modal insan di MARA yang mana pada masa ini masih merujuk kepada pekeling-pekeling Kerajaan dan sedang mengorak langkah menuju pembaharuan demi kepentingan peningkatan prestasi dan imej memerlukan satu anjakan yang lebih luas dan efektif bertujuan melahirkan satu pasukan kerja dan pemimpin MARA yang bertaraf dunia. Istilah bertaraf dunia digunakan bagi mencerminkan isi padu yang meliputi tahap kemahiran teknikal yang bertaraf profesional, kemahiran *soft skill* yang jitu, minda kelas pertama, ilmu pengetahuan yang luas dan dinamik, berdaya saing, berinovasi, kreatif serta mampu mengangkat MARA sebagai sebuah organisasi dunia yang dihormati. Sehubungan itu cadangan ini merupakan suatu yang relevan dengan keperluan MARA dan boleh dianggap sebagai kritikal. Menyedari kepentingan ini maka kajian telah dilakukan dengan memahami dasar serta peraturan yang sedang berkuat kuasa di MARA di samping melihat secara kritis pergolakan masalah modal insan yang telah lama bertapak sehingga menjadikan kebanyakan pemimpin dan warga kerja MARA seolah-olah ketandusan idea, merasa mereka berada di kedudukan selesa dan sukar untuk berubah. Contoh-contoh pelaksanaan yang telah dilakukan di kalangan organisasi GLC atau syarikat berkaitan Kerajaan juga turut diteliti terutamanya di Telecom Malaysia yang mana kini dilihat telah berjaya melaksanakan penilaian maklum balas 360°. Berdasarkan kepada kaedah kajian iaitu melalui temu duga sama ada menerusi talian telefon mahupun bersemuka dan meneliti dokumen-dokumen penting serta melihat kepada penulisan-penulisan akademik berhubung penilaian maklum balas 360°, maka berbagai-bagai pengalaman dan pengetahuan telah diperoleh. Pengetahuan ini telah menyemarakkan lagi kepercayaan bahawa instrumen penilaian ini amat sesuai dilaksanakan dalam perkhidmatan MARA. Kesan positif dalam pencapaian organisasi lain yang telah melalui proses pelaksanaan penilaian ini perlu turut dialami sendiri oleh MARA.

## ABSTRACT

This proposal is based on the requirements of MARA at this time that it took into account the interests of MARA to compete in the highly competitive services market. Change and development of human capital in the MARA which is currently still refer to the circulars of Government and is setting the pace towards reform in the interest of increased performance and image requires a shift in the broader aim of creating an effective world-class MARA leader. The term world-class is used to reflect the volume that covers the technical skills of professional standards, accurate soft skills, first-class mindset, broad knowledge and a dynamic, competitive, innovative, creative and able to lift the MARA as a respected global organization. Therefore this proposal is a relevant to the needs of MARA and can be regarded as critical. Recognizing the importance, this study was conducted to understand the policies and regulations in force in the MARA as well as a critical look at the problem of human capital that unrest has been established to make the most of the leaders and staff of MARA seemed bereft of ideas, feel they are in position of complacent and difficult to change. Examples of progress that has been done among GLC organization or government-linked companies were also examined, especially in the Telecom Malaysia, which is seen has successfully implemented a 360° feedback assessment. Based on the research methods through interviews either via telephone or face to face and examine important documents as well as looking at the academic writings on 360 ° feedback assessment, then a variety of experience and knowledge has been obtained. This knowledge has been further boosted the belief that this evaluation instrument is suitable to be implemented in the service of MARA. Positive effect in achieving the other organizations that have been through the process of assessment should also experienced by the MARA.

## KANDUNGAN

|                                                                                                      | Halaman |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>PENGAKUAN</b>                                                                                     | ii      |
| <b>PENGHARGAAN</b>                                                                                   | iii     |
| <b>ABSTRAK</b>                                                                                       | iv      |
| <b>ABSTRACT</b>                                                                                      | v       |
| <b>KANDUNGAN</b>                                                                                     | vi      |
| <b>SENARAI JADUAL</b>                                                                                | viii    |
| <br><b>BAB I     PENDAHULUAN</b>                                                                     |         |
| 1.1        Pengenalan                                                                                | 1       |
| 1.2        Latar Belakang                                                                            | 3       |
| 1.2.1   Sistem Penilaian Prestasi Semasa                                                             |         |
| 1.3        Penyataan Masalah                                                                         | 5       |
| 1.4        Skop Kajian                                                                               | 6       |
| <br><b>BAB II     LITERATURE REVIEW / SOROTAN SASTERA</b>                                            |         |
| 2.1        Pengenalan                                                                                | 7       |
| 2.2        Definisi Penilaian Prestasi 360°                                                          | 7       |
| 2.3        Sejarah Perkembangan Penilaian 360°                                                       | 9       |
| 2.4        Pemakaian Penilaian 360° Dalam Organisasi                                                 | 11      |
| 2.5        Kelebihan Penilaian 360° Dari Perspektif Organisasi<br>Dan Individual                     | 16      |
| 2.6        Kelemahan Dan Kekangan Yang Dihadapi Oleh Organisasi Dalam<br>Melaksanakan Penilaian 360° | 18      |
| <br><b>BAB III    CADANGAN PELAKSANAAN</b>                                                           |         |
| 3.1        Pengenalan                                                                                | 24      |
| 3.2        Perancangan                                                                               | 25      |

|                           |                                                                                                     |    |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.1                     | Peringkat Pengukuhan Matlamat Pelaksanaan                                                           | 25 |
| 3.2.2                     | Peringkat Pengukuhan Dalam Proses                                                                   | 27 |
| 3.2.3                     | Peringkat Pengukuhan Sumber                                                                         | 32 |
| 3.3                       | Peringkat Kajian Relibiliti Dan Pengukuhan Instrumen                                                | 33 |
| 3.4                       | Pelaksanaan                                                                                         | 35 |
| 3.5                       | Maklum Balas Dan Penyampaian                                                                        | 37 |
| 3.6                       | Pemantauan, Kajian Semula Atau Penilaian Semula                                                     | 40 |
| 3.7                       | Cadangan Pelaksanaan Penilaian Maklum Balas 360°<br>Sebagai Komponen Di Dalam Penilaian Semasa Mara | 40 |
| 3.8                       | Carta Cadangan Pelaksanaan                                                                          | 42 |
| 3.9                       | Carta Pelaksanaan Keseluruhan                                                                       | 46 |
| 3.10                      | Contoh Borang Soal Selidik                                                                          | 47 |
| 3.10.1                    | Penilaian Sifat Kendiri ( <i>Behavioral</i> )                                                       | 49 |
| 3.10.2                    | Penilaian Fungsi Pegawai ( <i>Fungsional</i> )                                                      | 54 |
| <br><b>BAB IV RUMUSAN</b> |                                                                                                     |    |
| 4.1                       | Rumusan Cadangan                                                                                    | 59 |
| 4.2                       | Limitasi Kajian                                                                                     | 60 |
| <b>RUJUKAN</b>            |                                                                                                     | 62 |
| <b>LAMPIRAN</b>           |                                                                                                     |    |
| A                         | Borang Maklum Balas Diri Sendiri MARA                                                               | 64 |
| B                         | Borang Maklum Balas Ketua MARA                                                                      | 71 |
| C                         | Borang Maklum Balas Rakan Sekerja MARA                                                              | 78 |
| D                         | Borang Maklum Balas Subordinat MARA                                                                 | 85 |

## SENARAI JADUAL DAN RAJAH

| No. Jadual   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Halaman |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1            | Penilaian Sifat Kendiri (Behavioral)<br>- maklum balas terhadap pegawai oleh diri pegawai sendiri, penyelia, pegawai di bawah seliaan dan rakan sekerja yang berkaitan.                                                                                                                                                                        | 49      |
| 2            | Penilaian Sifat Kendiri (Behavioral)<br>- maklum balas ke atas pegawai daripada pembekal atau vendor, dan pelanggan dalam atau luar.                                                                                                                                                                                                           | 52      |
| 3            | Penilaian Fungsi Pegawai (Fungsional)<br>- maklum balas terhadap pegawai oleh diri pegawai sendiri, penyelia, pegawai di bawah seliaan yang berurusan terus dengan pegawai dinilai atau murid-murid di bawah bimbingan pegawai dinilai bagi kumpulan pendidik.<br><br>a) Kumpulan Pendidik<br>b) Kumpulan Komersial<br>c) Kumpulan Pentadbiran | 54      |
| No.<br>Carta |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |
| 1            | Penilaian Sifat Kendiri (Behavioral)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 43      |
| 2            | Penilaian Fungsi (Fungsional)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 44      |
| 3            | Carta Pelaksanaan Keseluruhan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 46      |

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 PENGENALAN

Majlis Amanah Rakyat (MARA) atau dulunya dikenali sebagai Lembaga Kemajuan Kampung Dan Perusahaan (RIDA) telah ditubuhkan pada 1 Mac 1966 di bawah Akta Parlimen merupakan satu badan amanah rakyat berobjektif memaju, menggalak dan memudahkan usaha ke arah pembangunan ekonomi dan kemasyarakatan khususnya di kawasan-kawasan luar bandar. Dengan visi yang jelas untuk menjadi badan amanah yang unggul dan diberkati bagi mengangkat martabat dan maruah bangsa menerusi pelbagai aktiviti ekonomi dan kemasyarakatan, MARA dilihat memegang hasrat dan tanggungjawab yang besar dalam menyumbang ke arah keharmonian dan kejayaan bangsa dalam erti kata lain masyarakat Bumiputera.

Perubahan sistem ekonomi negara yang berwajah baru atau juga dikenali sebagai *New Economic Model* (MEB), menuntut agar elemen utama iaitu modal insan yang memainkan peranan penting dalam menjayakan pelan ekonomi ini mempunyai kekuatan dan persediaan yang kukuh dari segi mental dan fizikal. Tenaga kerja di setiap peringkat dalam agensi Kerajaan mahupun swasta perlulah mempunyai tahap kompetensi yang unggul dan berdaya saing demi mencapai cita-cita negara untuk memastikan masyarakat di Malaysia tergolong dalam masyarakat dunia berpendapatan tinggi.

Keserataan ekonomi bagi semua bangsa di Malaysia yang ditekankan dalam MEB menuntut agar MARA meneliti dan bergerak pantas dengan program-program yang efektif khas bagi kaum Bumiputera agar mereka bersedia dengan daya saing yang tinggi dan akhirnya menikmati kesamarataan tersebut. Sehubungan itu, lapisan utama penggerak kemajuan iaitu pegawai-pegawai MARA perlulah terlebih dahulu mempunyai kepakaran yang lengkap sebagai senjata utama dalam semua segi yang diperlukan secara individu, berkumpulan mahupun di dalam organisasi.

Justeru, kajian ini akan menyarankan kepada MARA perubahan dalam sistem penilaian prestasi bagi menggantikan sistem penilaian sedia ada yang dikenali sebagai Laporan Penilaian Prestasi (LPP). LPP merupakan penilaian prestasi yang diterima pakai oleh sebilangan besar agensi Kerajaan seperti MARA yang mana dilaksanakan berpandukan kepada Surat Pekeliling Am MARA Bil. 2/2003 bertarikh 18 Mac 2003. Penilaian asas ini telah digunakan sekian lama bagi membantu proses kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan sebagainya dalam perkhidmatan. Namun, ianya jarang digunakan dalam menilai potensi dan mengenal pasti keperluan peningkatan kemahiran serta ilmu pengetahuan di kalangan pegawai yang dinilai. Sehubungan itu kelemahan sistem penilaian ini amat ketara sekiranya dilihat dari segi peranannya sebagai penambah nilai dalam meningkatkan tahap prestasi dan kemampuan pegawai di tambah pula dengan faktor-faktor lain yang akan dibincangkan nanti yang mana menyumbang kepada kelemahan atau tidak keterlaluan jika disebut sebagai kegagalannya.

Cadangan ini akan memberikan tumpuan kepada Pegawai Perkhidmatan MARA yang berada dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Pengurusan Dan Profesional iaitu di antara gred 41 hingga JUSA. Berpandukan kepada Belanjawan Perjawatan MARA tahun 2010, jumlah jawatan bagi kumpulan Pengurusan dan Profesional Gred 41 hingga JUSA adalah sebanyak 6042 iaitu mewakili lebih daripada 60% daripada jumlah keseluruhan warga MARA. dan dianggarkan akan bertambah berikutan pelaksanaan penstrukturan semula MARA. Memandangkan MARA mempunyai lebih daripada 29 skim perkhidmatan, maka pengelasan telah dilakukan mengikut bidang atau skop pekerjaan pegawai. Dalam cadangan ini pegawai-pegawai

dibahagikan kepada tiga kumpulan iaitu Kumpulan Pendidik, Kumpulan Pentadbiran dan Kumpulan Komersial.

## 1.2 LATAR BELAKANG

### 1.2.1 SISTEM PENILAIAN PRESTASI SEMASA

Selaras dengan Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang mana diumumkan oleh Kerajaan melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan MARA Bil. 4 Tahun 2002 yang berkuat kuasa mulai 1 November 2002, Kerajaan turut memperbaharui sistem penilaian prestasi atau singkatannya (LPP) bertujuan memantau dan menilai prestasi pegawai awam dengan lebih efisien. Di samping itu Panel Pembangunan Sumber Manusia (PSM) ditubuhkan bagi menggantikan Panel Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (PPG) yang mana telah dilaksanakan semasa Sistem Saraan Baru (SSB). Peranan dan fungsi PPSM ini telah diperluaskan merangkumi penyelarasan penilaian prestasi dan pembangunan sumber manusia. LPP juga turut menitik beratkan Sasaran Kerja Tahunan atau (SKT) yang mana perlu ditetapkan oleh pegawai dan penyelia pada setiap awal tahun.

Namun, setelah hampir 8 tahun pelaksanaannya, LPP dilihat hanya tertumpu pada fungsinya sebagai kayu pengukur prestasi bagi tujuan kenaikan pangkat dan peningkatan gaji tahunan atau pergerakan gaji sahaja. Dalam erti kata lain, LPP digunakan sebagai medium utama di MARA selain sistem temu duga, Laporan Penilaian Khas (LPK) dan Peperiksaan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) bagi tujuan peningkatan kerjaya. Berdasarkan kepada Longenecker (1997), terdapat beberapa kelemahan pada sistem tradisional atau dikenali sebagai *managerial appraisals* yang mana sistem ini adalah seperti sistem LPP iaitu:

- i) Kriteria prestasi yang tidak jelas atau tidak mempunyai instrumen pemarkahan yang efektif;
- ii) Jalanan hubungan kerja di antara majikan atau penyelia dengan pekerja yang tidak baik;

- iii) Penyelia yang tidak mempunyai maklumat yang tepat atau pengetahuan sebenar berhubung prestasi sebenar pekerja;
- iv) Kelemahan dalam mengenal pasti maklum balas prestasi pekerja secara berterusan;
- v) Terlalu bersikap atau berfikiran negatif dan membuat andaian dalam penilaian tanpa justifikasi tepat;
- vi) Mengiktiraf pandangan politik atau campur tangan politik;
- vii) Kurang memberikan tumpuan kepada pembangunan atau peningkatan pengurusan;
- viii) Mempunyai hubungan yang tidak efektif terhadap sistem keraian pekerja;
- ix) Penilai kurang berpengetahuan dalam kemahiran penilaian dan motivasi; dan
- x) Sistem analisa penilaian lemah dari segi struktur dan konsistensi.

Berikutan daripada kelemahan yang ada ditambah pula dengan faktor sikap dan komitmen penilai dan pegawai dinilai, maka Majlis MARA pada awal tahun 2010 telah meluluskan cadangan penambahbaikan sistem penilaian prestasi dengan memasukkan elemen 360 darjah dalam menyenarai pendek pegawai-pegawai yang layak untuk dicadangkan bagi tujuan kenaikan pangkat.

Namun akibat kekangan dari segi teknikal dan kepakaran, Bahagian Sumber Manusia MARA telah mencadangkan agar penilaian 360 darjah pada mulanya diganti dengan kursus atau penilaian yang dilakukan dengan menggunakan sistem yang disediakan oleh pihak perunding luar dan ia dilaksanakan dalam kumpulan bermula dari gred 52 hingga JUSA. Selain dari syarat-syarat wajib seperti lulus Penilaian Tahap Kecekapan (PTK); tiada tindakan tatatertib dan bebas tapisan keutuhan SPRM; telah lulus pengisytiharan harta; dan bukan penghutang tegar bagi peminjam pelajaran

Kerajaan, MARA turut meletakkan peratus penilaian kepada faktor kekananan pegawai dalam skim perkhidmatan semasa, Laporan Penilaian Prestasi Tahunan dan Khas serta temu duga. Maka secara keseluruhannya pemarkahan bagi instrumen semasa seperti disebut di atas diletakkan nilai sebanyak 50% manakala 50% lagi adalah penilaian yang dibuat oleh perunding berdasarkan kepada sistem yang telah dilalui oleh pegawai.

Dalam usaha mengemas kini dan mencari instrumen yang cepat, mudah, komprehensif, berterusan tepat dan jangka masa panjang memberikan penjimatan kewangan kepada MARA, maka adalah dicadangkan agar keseluruhan sistem selain syarat wajib digantikan kepada penilaian 360 darjah yang mana akan merangkumi keseluruhan penilaian LPP dan penilaian semasa yang dilaksanakan oleh perunding. Langkah ini dilihat dapat membantu mencapai visi dan misi MARA sekali gus mewujudkan satu sistem yang konsisten kepada MARA secara berterusan.

### 1.3 PERNYATAAN MASALAH

Menyedari masalah yang wujud iaitu sistem penilaian yang rumit, tidak jelas, tidak komprehensif, mengambil masa yang panjang, penglibatan kos yang tinggi yang mana bagi penilaian yang dibuat oleh perunding bagi fasa pertama sahaja telah mencecah lebih RM70,000, tahap kegunaan penilaian yang tidak menyeluruh dan sebagainya, maka adalah menjadi keperluan bagi MARA meneliti semula dan mencari alternatif baru yang mana akhirnya sistem penilaian itu akan membantu mengubah budaya pemikiran pegawai-pegawai MARA, meningkatkan motivasi kerja, mewujudkan suasana daya saing yang sihat, dan membantu merealisasikan hala tuju MARA.

#### 1.4 SKOP CADANGAN

Cadangan ini akan menumpukan kepada pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional yang terdiri daripada Gred 41 hingga JUSA yang mana sebagai peneraju kepimpinan utama MARA dan kumpulan penggerak utama dalam hala tuju MARA. Namun cadangan ini juga boleh dilaksanakan bagi peringkat pegawai Kumpulan Sokongan secara berperingkat pada masa akan datang apabila MARA telah berjaya membentuk satu bahagian atau unit khas yang mengendalikan sistem 360 darjah secara keseluruhan.

Cadangan ini juga telah mengambil kira pelaksanaan penilaian maklum balas 360° dengan menggunakan aplikasi teknologi ICT yang mana akan melancarkan keseluruhan proses pelaksanaan. Namun, skop cadangan tidak memuatkan implikasi kewangan sebenar terhadap keseluruhan pelaksanaan kerana ia akan bergantung pada harga pasaran dari semasa ke semasa.

## BAB 2

### LITERATURE REVIEW / SOROTAN SASTERA

#### 2.1 PENGENALAN

Bab ini akan membicarakan tentang kajian dan pendapat para ilmuwan dalam penulisan-penulisan akademik seperti jurnal dan sebagainya bertujuan mendalami dan memahami maksud sebenar penilaian prestasi 360 darjah atau maklum balas 360°. Bab ini juga akan meliputi perbincangan yang menjurus kepada definisi penilaian 360 darjah, sejarah perkembangan penilaian 360 darjah, contoh-contoh organisasi yang menerima pakai atau melaksanakan penilaian 360 darjah, kelebihan atau manfaat dan kegunaan pelaksanaan sistem penilaian 360 darjah dan kekangan atau kelemahan dalam melaksanakan penilaian 360 darjah yang sering diperdebatkan.

#### 2.2 DEFINISI PENILAIAN PRESTASI 360°

Terdapat banyak pendapat mengenai makna atau maksud atau definisi berhubung penilaian atau maklum balas 360 darjah dalam dunia akademik mahupun pengurusan sumber manusia. Yukl dan Lepsinger (1995) menyatakan penilaian 360° atau maklum balas dari sumber yang berbagai-bagai atau multiple sources merupakan pendekatan penilaian prestasi yang berkaitan dengan input yang diberikan oleh penyelia, rakan-rakan, pekerja atau staf bawahan, kadangkala pelanggan atau pembekal dan pasangan atau rakan kongsi. Dalam edisi khas *Human Resource Management on 360° feedback*,

## BAB 2

### LITERATURE REVIEW / SOROTAN SASTERA

#### 2.1 PENGENALAN

Bab ini akan membincangkan tentang kajian dan pendapat para ilmuwan dalam penulisan-penulisan akademik seperti jurnal dan sebagainya bertujuan mendalami dan memahami maksud sebenar penilaian prestasi 360 darjah atau maklum balas 360°. Bab ini juga akan meliputi perbincangan yang menjurus kepada definisi penilaian 360 darjah, sejarah perkembangan penilaian 360 darjah, contoh-contoh organisasi yang menerima pakai atau melaksanakan penilaian 360 darjah, kelebihan atau manfaat dan kegunaan pelaksanaan sistem penilaian 360 darjah dan kekangan atau kelemahan dalam melaksanakan penilaian 360 darjah yang sering diperdebatkan.

#### 2.2 DEFINISI PENILAIAN PRESTASI 360°

Terdapat banyak pendapat mengenai makna atau maksud atau definisi berhubung penilaian atau maklum balas 360 darjah dalam dunia akademik mahupun pengurusan sumber manusia. Yukl dan Lepsinger (1995) menyatakan penilaian 360° atau maklum balas dari sumber yang berbagai-bagai atau multiple sources merupakan pendekatan penilaian prestasi yang berkaitan dengan input yang diberikan oleh penyelia, rakan-rakan, pekerja atau staf bawahan, kadangkala pelanggan atau pembekal dan pasangan atau rakan kongsi. Dalam edisi khas *Human Resource Management on 360° feedback*,

Tornow (1993) melihat dalam program penilaian 360°, maklum balas terhadap individu yang telah dikenal pasti merupakan kehendak signifikan orang lain terhadap individu tersebut dengan menggunakan satu instrumen yang standard.

Jones dan Bearley (1996) merujuk penilaian 360° merupakan pelaksanaan dalam menyatukan atau mengumpul dan memproses penilaian *multi-rater* terhadap individu dan maklum balasnya akan diserahkan atau dipersembahkan kembali kepada individu yang dinilai. Hoffman (1995) pula menerangkan bahawa penilaian 360° merupakan suatu pendekatan yang menyatukan pemerhatian terhadap tingkah laku daripada berbagai-bagai atau banyak lapisan atau kumpulan di dalam organisasi dan ia merangkumi penilaian sendiri. Beliau juga menjelaskan bahawa individu yang dinilai akan turut sama memberikan penilaian atau markah kepada dirinya sendiri dengan menggunakan instrumen yang sama yang mana digunakan oleh pengurus atau penyeliaanya, ahli kumpulannya dan ada masanya melibatkan pelanggan dalam dan luar.

Dalam kata lain Lepsinger dan Lucia (1997) menyatakan bahawa proses penilaian 360° adalah melibatkan pengumpulan persepsi tentang tingkah laku seseorang individu dan impak tingkah laku tersebut yang dipancarkan daripada sumber penilaian secara nombor. Oleh itu, program penilaian 360° adalah program yang menjana maklum balas yang mana mencerminkan tingkah laku seseorang yang dinilai di tempat kerja dan bagaimanakah tingkah laku ini memberikan kesan kepada ahli di dalam organisasi tersebut yang bekerja bersama individu yang dinilai.

Penilaian atau maklum balas 360° juga turut dikenali sebagai "*boundary less appraisal*" yang mana menurut Ashkenas (1995) ia adalah bersesuaian dengan persekitaran atau era organisasi tanpa sempadan masa kini. Dalam kata lain penulisan berhubung maklum balas 360° atau *360° feedback* turut disebut atau dikenali sebagai:

- *Stakeholder appraisal;*
- *Full-circle appraisal;*
- *Multi-rater feedback;*
- *Multi-source assessment;*

- *Subordinate and peer appraisal;*
- *Group performance appraisal;*
- *Multi-point assessment;* dan
- *Multi-perspective rating.*

### 2.3 SEJARAH PERKEMBANGAN PENILAIAN 360°

Menurut Coates (1998), penggunaan penilaian 360 derajat atau dahulunya lebih dikenali sebagai *multi-source appraisal* telah pun popular sekitar tahun 1980-an dan pada ketika itu ia digunakan sebagai kaedah dalam membangunkan eksekutif. Hegarty (1974); Mount (1984); Cederblom and Lounsbury (1980); Downey (1976), menyatakan bahawa penilaian yang dibuat di kalangan pengurusan atasan dan rakan sekerja tidak begitu popular sekitar tahun 1970-an dan awal 1980-an sehingga pada tahun 1990-an penilaian 360° *per se* telah mengalami peningkatan penggunaannya dalam organisasi.

CCL atau *Centre of Creative Leadership* di Greensboro, California Utara dalam kajiannya telah menekankan bahawa penilaian *multi-source* mampu menyumbang ke arah penyelesaian terhadap sesuatu masalah yang dihadapi oleh organisasi. Kajian oleh CCL yang melihat kepada maklum balas dan faktor peningkatan pembelajaran di tempat kerja ini telah memberikan impak yang signifikan terhadap perkembangan penggunaan penilaian 360°. Terdapat faktor-faktor lain yang menyumbang terhadap evolusi perkembangan penilaian 360°. Di antara faktor tersebut adalah survey yang dijalankan bagi melihat tingkah laku pekerja Edwards and Ewen (1996). Survey ini telah dibentuk untuk mendalami tahap kepuasan terhadap organisasi dalam beberapa dimensi yang berbeza seperti polisi, dasar dan prosedur, persekitaran kerja, gaji dan bayaran yang diterima, serta kelebihan atau kemudahan yang diberikan. Edwards and Ewen juga mencadangkan dalam tahun 1970-an dan 1980-an, survey telah memberikan focus utama kepada tahap kepuasan pekerja terhadap kepimpinan organisasi atau pemimpin terhampir. Dalam kata lain proses penilaian *multi-source* adalah sinonim dengan penilaian yang mengkaji tahap kepuasan pekerja dalam sesebuah organisasi.

TQM atau Total Quality Management juga menurut Grote (1996); Edwards and Ewen (1996), merupakan penyumbang dalam perkembangan evolusi ini. Sumbangan TQM dapat dilihat apabila penekanan kajiannya adalah berkaitan dengan tahap kepuasan pelanggan dan pembekal terhadap organisasi. Menurut Grote lagi, TQM merupakan salah satu instrumental kepada perkembangan dalam proses maklum balas 360°.

Pada dekad yang lepas juga menurut Tornow and London (1998), penilaian prestasi atau *Performance Appraisal* juga turut menyumbang ke arah perkembangan penilaian 360° apabila kumpulan penilai dikembangkan kepada pegawai yang diselia serta rakan setugas. Perkembangan penilaian ini dilakukan bertujuan mewujudkan satu penilaian yang lebih adil dan tepat dalam organisasi. Edwards and Ewen (1996) menegaskan bahawa MBO atau *management by objective* mula popular sekitar tahun 1960-an dan 1970-an. Sebagai sebahagian daripada pendekatan MBO, pekerja digalakkan untuk turut serta dalam membentuk objektif kerja dan menilai sendiri prestasi mereka dengan membuat perbandingan terhadap objektif yang telah ditetapkan. Oleh itu penilaian terhadap diri sendiri sebenarnya bukanlah suatu konsep yang baru dalam penilaian 360°, sebaliknya ia telah diserap daripada budaya MBO.

Lepsinger and Lucia (1998) menyatakan bahawa peningkatan dalam persaingan dan pembaharuan yang memberikan penekanan terhadap pelanggan telah menjadi suatu budaya pada tahun 1990. Budaya ini telah bertindak sebagai *catalyst* bagi pemakaian dan populariti penilaian *multi-source*. Mereka melihat bahawa perubahan daripada organisasi yang bersifat birokratik dan hierarki kepada organisasi yang lebih landai atau *flatter* juga turut menggalak ke arah penerimaan atau perkembangan penilaian 360°. Struktur organisasi yang lebih landai ini memerlukan lebih banyak kerjasama dan saling bergantung dalam bentuk kumpulan kerja mahupun komunikasi. Perubahan bentuk organisasi ini juga telah menyebabkan penyelia atau pihak pengurusan terpaksa bekerjasama dengan kumpulan pekerja yang lain merangkumi bahagian yang berbeza dan ini telah menyebabkan kumpulan pengurusan atau penyelia seolah-olah tidak mempunyai kuasa sepenuhnya terhadap penilaian pekerja bawahannya. Dalam senario ini, pendekatan tradisional tidak mampu memberikan penilaian yang benar dan tepat. Maka wujudlah keperluan dan

kehendak yang memerlukan satu sistem yang lebih komprehensif di mana rakan sekerja dan pelanggan serta *stakeholders* boleh memberikan maklum balas kepada prestasi individu.

Waldman (1998) turut menyatakan bahawa politik juga merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada perkembangan penilaian 360°. Syarikat dan organisasi seolah-olah terpaksa menggunakan penilaian 360° bagi melahirkan persepsi positif orang ramai terhadap imej organisasi atau syarikat yang lebih terbuka dan telus walaupun sebaliknya atau realitinya ia tidak berlaku.

#### 2.4 PEMAKAIAN PENILAIAN 360° DALAM ORGANISASI

Desakan persekitaran pasaran masa kini telah membentuk satu corak pengurusan modal insan atau sumber manusia yang sama bagi kebanyakan organisasi dunia. Berdasarkan kepada Bassi and Van Buren (1999), laporan pada tahun 1998 berdasarkan kajian yang dijalankan oleh *The American Society for Training and Development (ASTD)* di semua jenis organisasi di USA, terdapat satu corak semasa yang lebih ke hadapan dalam pelaburan latihan dan pembangunan pekerja di semua organisasi di USA. Pelaburan yang dilakukan oleh firma dalam kategori "*leading edge*" dalam meningkatkan keupayaan kompetensi pekerja mencecah purata \$4.1 million pada tahun 1996 dan lebih 73% daripada firma ini melaksanakan penilaian 360°.

Atwater and Waldman (1998) pula menyatakan bahawa bukti yang menunjukkan perkembangan corak atau gaya pemakaian penilaian 360° dapat dilihat apabila lebih kurang 90% daripada firma di dalam kumpulan *Fortune 1000* menggunakan penilaian *multi-source* di USA. Manakala Ghorpade (2000) mengukuhkan lagi pendapat tersebut apabila melaporkan bahawa penggunaan penilaian 360° telah menjadi suatu yang universal di kalangan firma dalam kumpulan *Fortune 500*.

Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997) menyatakan bahawa terdapat seorang pegawai daripada syarikat minyak telah meluahkan perasaannya setelah mengalami sendiri pengalaman dinilai secara 360° dan merasakan ia adalah sesuatu yang paling luar biasa dan sukar untuk didapati dalam hidupnya. Di syarikat TESCO umpamanya, pelaksanaan penilaian 360° telah menyumbang kepada suatu transformasi dalam cara atau gaya pengurusan yang lebih telus dan prihatin. Selain daripada itu, kajian juga telah memperlihatkan kelebihan penilaian atau maklum balas 360° seperti berikut:

- *There is a much stronger ownership of development goals because recipients are getting useful first-hand information to work on;*
- *A climate of constructive feedback is generated which makes it a more open and honest place to work;*
- *Communication improves over time, people become less defensive or suspicious because any concerns can be checked out;*
- *Overall, the organization is more capable of change and adaptation as continuous feedback and improvement become part of everyone's life.*

Menurut Sarah Cook dan Steve Macaulay lagi, senarai syarikat dan organisasi yang mengamalkan penilaian 360° adalah terlalu banyak. Di antaranya adalah seperti IBM, Xerox, Nationwide, Federal Express dan Avis. Syarikat Sumitomo misalnya menggunakan maklum balas daripada pekerja dalam satu sesi yang panjang bagi membantu mentransformasikan Syarikat Dunlop Tyre yang telah dibelinya. Dalam gelombang dunia perniagaan yang berkembang pesat, penilaian jenis ini telah digunakan dalam membantu memperbaiki dan meningkatkan tahap kompetensi dalam berbagai disiplin. *The Benefit Agency* misalnya telah memperkenalkan pendekatan ini bagi membantu melahirkan satu perubahan yang jauh dalam menjadikan pengurus lebih mendalami atau mendekati serta memahami setiap ahli kumpulannya.

Di Malaysia contohnya dalam kumpulan Syarikat Berkaitan Kerajaan atau GLC seperti Telecom Malaysia dan Khazanah Malaysia telah pun melaksanakan penilaian *multi-source* atau 360°. Keperluan dalam mengekalkan dan meningkatkan nilai syarikat dan bersaing di pasaran masa kini telah mendorong kumpulan syarikat atau organisasi ini mencari satu instrumen bagi menilai dan memperbaiki prestasi perkhidmatan mereka. Sokongan ICT dalam pelaksanaan ini telah memainkan peranan yang penting selain sistem pelaksanaan di mana format penilaian telah dibentuk dalam satu sistem aplikasi yang mudah di samping penilaian SKT atau Sasaran Kerja Tahunan yang merupakan penilaian wajib kepada semua pekerja.

Sebagai contoh pelaksanaan, Telekom Malaysia atau lebih dikenali sebagai TM telah pun melaksanakan penilaian ini pada tahun 2004-2005 yang mana ia bermula dengan penilaian secara 180°. Selepas menjalankan penilaian semua dan usaha-usaha pemantapan dilakukan, TM telah menggunakan sistem penilaian 360° sepenuhnya dalam tahun 2005. Dalam usaha melahirkan pegawai-pegawai atau pekerja TM yang berkompentensi tinggi dan bertaraf dunia, penilaian 360° digunakan sebagai salah satu elemen yang akan menyumbang markah terhadap prestasi tahunan keseluruhan seseorang pekerja di TM.

Penilaian yang dikendalikan oleh *TM Assessment Center* di bawah Bahagian Sumber Manusia atau *Human Resource Department* ini turut digunakan bagi tujuan latihan dan pembangunan, peningkatan dan perkembangan kerjaya, proses laluan kerjaya, cermin sendiri kepada pegawai, penentuan dalam pemberian insentif, kenaikan pangkat, pengambilan dan pertukaran pekerja dalaman dan pembentukan bakat. Namun, jenis soalan yang digunakan adalah berbeza mengikut tujuan. Terdapat dua jenis set soalan di TM di bawah penilaian atau maklum balas 360° iaitu set soalan yang menilai sub kompetensi berhubung tingkah laku atau *behavioral* dan fungsi tugas atau tanggungjawab pegawai atau juga dikenali sebagai *functional*.

Set soalan tingkah laku merupakan set yang wajib dilakukan oleh setiap pekerja TM pada setiap tahun dan ia mengandungi purata 17 hingga 21 soalan mengikut kedudukan atau kumpulan jawatan seseorang pegawai. Manakala jumlah soalan tadi dibahagikan pula mengikut sub kompetensi yang mengkaji tingkah laku.

Terdapat 19 sub kompetensi yang perlu dijawab oleh pegawai mengikut jawatan. Ini bermakna lebih tinggi jawatan seseorang pegawai, maka lebih banyak sub kompetensi yang terlibat. Dalam kata lain seseorang pegawai yang berada di peringkat pengurusan atasan mempunyai *traits* atau sifat-sifat sendiri yang lebih banyak untuk dipenuhi berbanding kumpulan pekerja sokongan bagi memastikan organisasi dan kepimpinan mampu berjalan dengan lancar dan mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Manakala bagi set soalan fungsi tugas, ia merupakan set yang hanya perlu dijawab oleh seseorang pekerja bagi tujuan tertentu. Penggunaan set jenis ini adalah lebih kepada tujuan latihan dan pembangunan pekerja kerana sifatnya yang lebih teknikal dan hanya berteraskan soalan-soalan yang bersifat pengetahuan tentang bidang kerja. Sehubungan itu, soalan jenis ini dibentuk berbeza-beza antara satu bahagian atau unit dengan satu unit yang lain atau mengikut bidang kerja pegawai. Soalan yang terlibat dalam set ini adalah lebih khusus dan dibentuk oleh pegawai-pegawai secara kumpulan atau jawatankuasa yang mana mereka mempunyai pengetahuan yang luas dan mendalam berhubung bidang tugas tersebut. Maka tidak hairanlah mengapa set soalan ini sering berubah-ubah dari semasa ke semasa berikutan usaha peningkatan atau penambahbaikan aliran kerja.

Bagi kumpulan penilai, setiap set soalan mempunyai kumpulan penilai yang berbeza. Set soalan tingkah laku mempunyai kumpulan penilai yang lebih besar dan luas yang mana meliputi rakan setugas, rakan-rakan terdekat daripada bahagian-bahagian lain, penyelia terdekat, kumpulan pengurusan atasan, pelanggan dalaman dan luaran, pembekal, diri pegawai sendiri dan sebagainya. Manakala bagi set soalan *functional* penilai hanya terdiri daripada mereka yang berkaitan dan terdekat dengan pegawai sahaja seperti penyelia terdekat, rakan setugas dan pegawai di bawah seliaan yang mana mempunyai hubungan kerja dengan pegawai dan kadang kala pelanggan yang berhubung dengan pegawai sahaja.

TM dalam corak pentadbirannya telah memperkenalkan 5 kumpulan pekerja yang terdiri daripada kumpulan eksekutif muda atau baru berkhidmat, kumpulan pengurus, kumpulan pengurus besar, kumpulan pengurus atasan dan kumpulan VVIP

yang memegang sesuatu tampuk kepimpinan tertinggi TM. Sehubungan itu pengendalian dan pengenalpastian bidang tugas, ciri-ciri kepimpinan, kemahiran dan sebagainya amat penting bagi memastikan setiap pegawai lengkap dengan ciri-ciri yang diperlukan sebagai seorang pemimpin dan pegawai yang berkompetensi tinggi. Dalam usaha merealisasikan hasrat TM melahirkan dan membentuk pemimpin berkualiti dan berdaya saing, peranan yang ditunjukkan oleh pengurusan atasan adalah amat baik dan memberangsangkan serta menitik beratkan sokongan dari segi polisi, sistem atau aliran pelaksanaan yang mana merangkumi bahagian dan tenaga pekerja yang menguruskan maklum balas 360°, kenaikan pangkat, latihan dan sebagainya serta memastikan semua pekerja memahami dan menerima pelaksanaan tersebut.

Namun, dalam usaha keras yang dilakukan, masih terdapat kelemahan dari segi sistem secara keseluruhan dan kekangan yang terpaksa dihadapi oleh TM. Sebagai contoh, TM menggunakan penilaian 360° sebagai sebahagian daripada pemarkahan penilaian tahunan pegawai bagi menentukan prestasi. Cara atau instrumen lain masih digunakan seperti penilaian Sasaran Kerja Tahunan atau *appraisal*, temu duga, *assessment* dan sebagainya. Di penghujung penentuan pemarkahan masih melibatkan pengurusan atasan dalam menentukan markah keseluruhan yang akan diterima oleh pegawai. Oleh itu masih terdapat unsur-unsur kemanusiaan di situ yang mana sedikit sebanyak akan mempengaruhi keputusan pemarkahan pegawai.

Pada awal pelaksanaan penilaian 360°, kemampuan dan tahap kesedaran serta keikhlasan pegawai menilai dilihat amat baik berbanding kini. Senario ini wujud apabila instrumen ini digunakan untuk peningkatan kerjaya, kenaikan pangkat dan penentuan insentif. Sikap atau naluri manusia yang ingin lebih baik dari orang lain masih tidak dapat dipadamkan. Hakikat ini diakui oleh TM yang mana apabila diarahkan agar penilaian dilakukan bagi tujuan tersebut di atas, maka kelewatan sering berlaku di kalangan penilai. Penilai seolah-oleh meremehkan tanggungjawab tersebut yang mana difikirkan bukan untuk kepentingan diri mereka. Pada masa ini TM hanya mengeluarkan surat amaran bagi mereka yang lewat atau tidak memberikan kerjasama. Namun TM kini masih dalam kajian untuk melaksanakan satu polisi yang lebih tegas berbentuk hukuman tatatertib yang mana akan memberikan kesan

terhadap prestasi pegawai yang tidak memberikan kerjasama tersebut. Langkah ini dilihat perlu oleh TM apabila setelah sekian lama melaksanakan penilaian tersebut dan berbagai-bagai usaha telah dilakukan.

TM berfahaman maklum balas negatif bukanlah suatu kegagalan dalam sistem ini. Maklum balas negatif adalah melambangkan atau mencerminkan perasaan sebenar yang ditunjukkan oleh penilai kepada seseorang yang dinilai. Setelah kajian dilakukan adalah didapati terdapat kebenaran dalam maklum balas negatif tersebut yang mana sememangnya sikap pegawai dinilai kadangkala tidak bersesuaian dengan dirinya dan ini menimbulkan ketidakpuasan hati pegawai-pegawai lain di sekitarnya. Oleh itu langkah-langkah positif diambil bagi menangani isu ini dengan mengadakan latihan yang diperlukan bagi pegawai terlibat dan sesi kaunseling yang kebiasaannya dilakukan sendiri oleh penyelia terdekat pegawai bagi memastikan pegawai saling memahami dan bekerjasama.

## **2.5 KELEBIHAN PENILAIAN 360° DARI PERSPEKTIF ORGANISASI DAN INDIVIDUAL**

Menurut Thomas N. Garavan, Michael Morley and Mary Flynn (1997), Penggunaan atau pelaksanaan penilaian 360° dapat dilihat dalam perspektif organisasi mahupun individual. Dari sudut perspektif organisasi, penilaian ini dapat menyumbang ke arah:

- Membentuk perubahan budaya kerja seperti meningkatkan kerjasama dan penyerahan tugas atau kuasa daripada pengurusan kepada pekerja bawahan. Apabila pekerja bawahan diberikan peluang untuk menilai pegawai atasan, ini secara tidak langsung memberikan peluang yang baik kepada pekerja untuk bersuara dan meluahkan pandangan mereka terhadap sikap serta kemahiran pegawai yang dinilai.
- Ia boleh digunakan secara berasingan bagi tujuan peningkatan yang mana Alwater (1993) dan Romano (1994) mendapati dalam kajian mereka penggunaan penilaian 360° lebih terkenal dan sinonim dengan tujuan latihan

pekerja serta peningkatan kerjaya. Sehubungan itu, penilaian ini akan memberikan impak positif secara luas terhadap peningkatan prestasi organisasi keseluruhannya.

- Organisasi juga boleh menggunakan sistem penilaian ini sebagai sebahagian daripada pelan penggantian mereka atau *succession planning*.
- Wiley (1993) menyatakan bahawa kumpulan eksekutif merupakan kumpulan yang kurang memberikan kerjasama atau mengambil bahagian dalam program latihan secara berkumpulan dan mereka jarang mendapat maklum balas prestasi dan tunjuk ajar secara mendalam daripada penyelia mereka. Oleh itu penilaian 360° akan memberikan maklum balas yang diperlukan kepada mereka.
- Bagi memperkuat kehendak organisasi dalam *core value* atau nilai utama dan strategi perniagaan atau organisasi serta bagi menyediakan maklum balas tentang sejauh manakah prestasi dan kesungguhan pegawai dalam merealisasikan nilai utama tersebut. Oleh itu penilaian ini dapat memastikan kemahiran, pengetahuan dan tindakan pegawai adalah selaras dengan nilai yang telah ditetapkan. Manakala individu dapat mengenal pasti apakah kemahiran, tindakan dan pengetahuan yang perlu dipertingkatkan bagi menjayakan organisasi.
- Ia juga boleh digunakan oleh organisasi sebagai input kepada penilaian tahunan sedia ada.

Daripada perspektif individual pula, penilaian 360° boleh digunakan sebagai;

- membantu pegawai atau pekerja memperbaiki prestasi, kelemahan yang diberikan penekanan dalam maklum balas yang diterima. Ia juga boleh memberikan kesan motivasi kepada pekerja dengan menekankan tentang kelebihan dan kekuatan seseorang pekerja yang dinilai. Ini dapat membantu

pekerja untuk mengekalkan prestasi yang sedia ada baik dan dalam masa yang sama memberikan penekanan terhadap memperbaiki kelemahan yang wujud.

- Apabila kelemahan dikenal pasti, ia dapat membantu mengurangkan sikap ketergantungan dan membela diri pada pekerja dengan cara memberikan latihan-latihan yang diperlukan atau sesi kaunseling berkaitan yang telah ditetapkan dalam satu proses yang sistematik.
- Penilaian 360° juga bukan sahaja membantu merangsang maklum balas positif, malahan dapat memberikan rangsangan terhadap maklum balas yang negatif yang mana menurut Larson (1986), maklum balas ini merupakan luahan perasaan sesetengah pekerja yang tidak berpuas hati terhadap sesuatu tindakan namun ia tidak dapat disampaikan dalam bentuk verbal. Sekiranya ia disampaikan dalam bentuk lisan, ia terpaksa ditukar kepada bentuk positif yang kadang kala maksudnya tidak sampai. Maka secara realitinya individu dinilai tidak akan dapat memperbaiki dirinya kerana tersalah tafsir dan menganggap ia tidak penting.
- Ia boleh digunakan bagi memberikan kefahaman yang baik kepada individu terhadap kemampuan mereka secara menyeluruh. Menurut O'Reilly (1994), penilaian ini memberikan sesuatu pengajaran yang signifikan kepada individu yang mana selama ini mereka hanya mendengar penilaian yang tidak lengkap atau hanya sebahagian sahaja daripada penyelia mereka.

## **2.6 KELEMAHAN DAN KEKANGAN YANG DIHADAPI OLEH ORGANISASI DALAM MELAKSANAKAN PENILAIAN 360°**

Cynthia D. McCauley and Russell S. Moxley Jr (1996) daripada *Center for Creative Leadership* (CCL) menyatakan maklum balas 360° yang disediakan adalah satu usaha untuk menyokong dan menggalakkan pembelajaran dan peningkatan pada diri pengurus dan pekerja. Namun mereka melihat penilaian ini hanya akan berjaya mewujudkan keprihatinan dan memberikan cabaran positif kepada pekerja atau

pengurus dalam usaha-usaha pembangunan dengan melalui satu proses pembangunan yang besar dan sistematik.

Dalam merancang dan membentuk plan tindakan bagi melaksanakan penilaian 360°, berbagai kekangan dan cabaran sudah pasti akan dilalui oleh sesebuah syarikat atau organisasi. Artikel *Developing Your Own 360° Feedback Survey* menyebut bahawa terdapat 10 kesilapan yang sering dikenal pasti yang mana menyumbang kepada kegagalan pelaksanaan penilaian 360°. Kesilapan pertama yang dinyatakan adalah item atau instrument yang digunakan dalam mendapatkan maklum balas tidak efektif. Kebanyakan organisasi mengambil mudah terhadap ketepatan dan jenis soalan yang diajukan dalam boring soal-selidik. Soalan dan laras bahasa yang digunakan tidak sesuai atau tepat menyebabkan kekeliruan berlaku. Situasi ini akan mewujudkan berbagai tanggapan dan interpretasi yang berbeza-beza di kalangan penilai. Kesilapan sering terjadi apabila instrument atau boring soal-selidik tidak diuruskan dengan baik yang mana merangkumi semua aspek seperti jenis tulisan, penggunaan ayat dan bahasa, sistem penomboran, sistem pemarkahan, sistem skala penilaian, penerangan dan soalan yang terlalu banyak yang menyebabkan kebosanan untuk menjawab. Sehubungan itu, soalan yang tidak dirangka dan tidak mengambil kira matlamat organisasi tidak akan memberikan maklum balas seperti mana yang dikehendaki.

Faktor kegagalan kedua yang dibincangkan adalah kelemahan dalam memenuhi atau tidak wujud keselarasan di antara soalan yang ditanya dengan visi, misi dan strategi organisasi. Kadang-kala akibat ketidakprihatinan dan kelemahan dari segi pemahaman terhadap hala tuju organisasi menyebabkan sesuatu yang diukur sebenarnya adalah tidak penting bagi sesebuah organisasi. Sehubungan itu pekerja tidak akan dapat membina kompetensi yang sepatutnya sehaluan dengan matlamat organisasi.

Kelemahan atau kurangnya sokongan daripada kumpulan pengurusan atasan dan senior dalam organisasi bagi menjayakan pelaksanaan merupakan salah satu faktor kegagalan utama yang diperbincangkan. Sekiranya kumpulan ini tidak memberikan sokongan secara vocal dan menggalakkan penyertaan pekerja dalam

maklum balas serta tidak menunjukkan minat dan kepercayaan yang jitu terhadap program yang dirangka, maka inisiatif untuk melaksanakan penilaian 360° tidak akan berjaya dan tidak mampu dilaksanakan.

Faktor kegagalan keempat adalah akibat kelemahan dalam sistem komunikasi dalam organisasi. Seperti sedia maklum komunikasi secara berkesan amat penting dalam mana-mana jua organisasi dan kehidupan manusia. Ia membantu kita untuk memahami, mendalami, menyampaikan pendapat, berurusan dan sebagainya. Sehubungan itu dalam memastikan kejayaan program yang telah dirancang, maka pihak yang bertanggungjawab perlulah berkomunikasi dengan kedua-dua belah pihak yang memberikan maklum balas serta yang menerima maklum balas. Ini bertujuan memastikan semua pihak benar-benar memahami sistem yang akan dilaksanakan secara keseluruhan dan mendalam. Penerangan tentang persoalan apa, kenapa, bagaimana, dan bila perlu diperjelaskan dengan terang dan terperinci agar semua pihak berasa selesa dan menyokong program tersebut secara sepenuhnya.

Perasaan ketakutan atau kurang percaya dan yakin dalam diri pekerja merupakan faktor yang perlu diambil kira. Perasaan ini sudah pasti akan timbul di kalangan semua pihak apabila diumumkan pelaksanaan penilaian 360° akan digunakan dalam sesebuah organisasi. Senario ini adalah senario biasa yang sering ditemui dalam semua organisasi. Kebanyakan pekerja enggan bekerja sama kerana takut untuk memberikan pandangan yang benar terutama apabila menilai penyelia atas mereka dan pekerja juga biasa ditemui bimbang dan takut untuk menerima maklum balas daripada pihak lain. Sehubungan itu komunikasi dan penerangan yang baik dapat mengurangkan perasaan atau situasi ini. Ramai ilmuwan dan pihak konsultan melihat masalah ini boleh dihadapi dengan mewujudkan kumpulan berkecuali atau pihak ketiga dalam mengendalikan atau melaksanakan penilaian ini.

Masalah perancangan pelaksanaan yang lemah turut menjadi faktor utama kegagalan. Peringkat permulaan perancangan program maklum balas perlulah dilakukan dengan baik dan terancang mencakupi semua aspek dan mengkaji semua kemungkinan serta menyediakan berbagai tindakan alternatif bagi mengatasi masalah serta memastikan program yang dirangka adalah bersifat menyeluruh, lengkap dan

komprehensif sebelum dirasmikan. Sekiranya ini tidak berlaku, maka dalam pelaksanaannya kelak, ia sudah pasti akan menimbulkan berbagai isu logistik dan secara tidak langsung akan melahirkan perasaan ketidakpercayaan. Maka kredibiliti pengurusan sesebuah organisasi akan dipandang rendah dan diragui oleh semua pihak yang terlibat. Ini turut mencerminkan imej organisasi yang tidak efisien dan lemah.

Idea pelaksanaan program adalah bertujuan membantu pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja dengan lebih baik. Namun, maklum balas negatif yang tidak disalurkan dengan cara yang betul akan menyebabkan pekerja berasa tertekan dan hilang minat bekerja. Dalam memastikan maklum balas disalurkan dengan cara yang betul dan tidak timbul senario ketidakadilan serta penyalahgunaan, maka ramai ilmuwan mencadangkan agar khidmat professional dan penyeliaan yang berkecuali mengendalikan maklum balas. Penyampaian maklum balas yang diperoleh daripada penilai kepada individu yang dinilai perlulah berasaskan kepada kenyataan sebenar dan tidak melibatkan sebarang perasaan atau emosi.

Ketiadaan pelan pembangunan yang baik juga menjadi punca ke lapan kegagalan program penilaian. Maklum balas yang telah diterima perlukan digerakkan dan diambil tindakan yang sewajarnya. Walaupun proses mendapatkan maklum balas berjalan lancar, namun pelaksanaan dan pengurusan menyampaikan maklum balas dan mengambil tindakan kepada maklum balas tidak dilaksanakan dengan berkesan, maka ia hanya akan membuang banyak masa terutamanya masa mereka yang menilai dan dinilai. Sehubungan itu mereka yang dinilai dan penilai seta bahagian, kumpulan kerja, unit dan organisasi perlu menetapkan matlamat penilaian yang hendak dicapai terlebih dahulu. Maka, setelah maklum balas diterima, semua pihak dapat mengambil tindakan yang sewajarnya dalam memperbaiki prestasi dan menggilap setiap lompang yang ada untuk mencapai matlamat tersebut.

Masalah dan kelemahan seterusnya adalah berhubung dengan sikap tidak bertanggungjawab dan tidak jujur. Pembentukan matlamat yang hendak dicapai akan menjadi sia-sia sekiranya tiada rasa tanggungjawab, kesungguhan dan kejujuran dalam mencapainya. Sehubungan itu, pihak pengurusan perlu memastikan semua peringkat

pekerja memahami bagaimana mewujudkan matlamat yang disebut sebagai *S.M.A.R.T Goals* atau matlamat yang *specific, measurable, attainable, realistic and timely*.

Kelemahan dan kesilapan terakhir yang sering dilakukan oleh organisasi dalam melaksanakan program maklum balas 360° adalah tiada tindakan susulan. Bagaimanakah sesebuah organisasi akan mengetahui bahawa program yang telah dilaksanakan olehnya benar-benar berjaya dan berkesan sekiranya tiada tindakan susulan dan penambahbaikan? Manakala pekerja juga tidak akan dapat mengetahui sama ada mereka telah berjaya melakukan perubahan dan apakah prestasi mereka mempunyai peningkatan sekiranya tiada tindakan susulan daripada maklum balas diterima. Sehubungan itu, organisasi perlulah mengambil tindakan susulan setelah menerima maklum balas dan menyampaikannya kepada mereka yang terlibat dengan melihat dan menilai semula secara mendalam apakah tindakan yang telah dilakukan untuk memperbaiki prestasi dan menilai kembali tindakan yang telah dilaksanakan oleh individu dinilai dan bahagian sokongan program seperti unit mengendalikan kenaikan pangkat, latihan, pengambilan, unit penentuan insentif dan sebagainya sekurang-kurangnya dalam masa 6 ke 12 bulan maklum balas disampaikan.

Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997) menambah, kegagalan pelaksanaan penilaian 360° turut boleh dilihat apabila barisan pemilik sistem atau rasa kepunyaan tidak jelas atau tidak wujud di kalangan semua pihak. Sesetengah pengurusan atasan dan bahagian yang menguruskan sumber manusia atau *Human Resource department* merasa terlalu *enthusiasm* atau yakin terhadap sesuatu maklum balas yang dirangka dan kesan baik maklum balas tanpa mendapatkan sokongan dan komitmen barisan hadapan pengurusan dan pekerja yang menjadi tunggak utama kejayaan organisasi. Perasaan keyakinan yang tinggi sudah tentu baik, namun ia perlu mengiktiraf kekangan dan masalah yang dihadapi oleh mereka yang perlu melaksanakan proses yang telah dirangka. Sesetengah skim mencadangkan penyelesaian kepada masalah ini boleh dilakukan dengan menetapkan agar Bahagian Sumber Manusia atau pentadbiran mengumpul dan menyatukan maklum balas untuk menghasilkan maklum balas keseluruhan manakala individu perlulah mempunyai inisiatif sendiri dengan memberikan kerjasama memilih siapakah yang akan menilai mereka dengan sokongan daripada penyelia masing-masing. Dalam banyak program yang berjaya, kumpulan

pengurusan merupakan mereka yang mula-mula menggunakan dan mendapat maklum balas terhadap prestasi diri mereka dan bertindak positif terhadap maklum balas tersebut. Senario ini secara tidak langsung akan mempromosikan kepercayaan dan kefahaman di kalangan pekerja tentang kebenaran dan nilai maklum balas. Dalam urusan ini, pengurus senior merupakan mereka yang pertama yang akan dinilai serta mengambil tindakan terhadap keputusan atau maklum balas yang diterima.

Selain itu juga, pelaksanaan yang dilaksanakan secara terlalu kompleks atau sukar dan birokratik akan menyebabkan kegagalan dalam mendapatkan maklum balas yang efektif dan tepat. Sesetengah soal selidik yang dibentuk terpaksa memakan masa yang lama untuk diselesaikan oleh penilai. Keadaan ini akan menyukarkan penilai kerana terpaksa mengambil masa yang lama dan sudah tentu ia akan mempengaruhi tahap tumpuan serta keikhlasan penilai menjawab soalan. Terdapat banyak kes di mana seorang penilai terpaksa memberikan maklum balas terhadap lebih daripada satu individu yang ada kalanya mencecah lebih daripada 10 borang soal selidik perlu dilengkapi. Maka, soalan yang ditanya perlulah benar-benar relevan dan padat manakala proses keseluruhan pelaksanaan perlulah fokus serta menjurus terus kepada matlamat yang hendak dicapai.

## BAB 3

### CADANGAN PELAKSANAAN

#### 3.1 PENGENALAN

Corak budaya pemikiran atau budaya kerja di kalangan pekerja-pekerja MARA atau lebih mesra disebut sebagai warga MARA telah pun dibentuk sejak tahun penubuhannya. Budaya ini telah mengalami satu evolusi yang panjang selama 44 tahun yang mana dipengaruhi oleh banyak faktor dalaman dan luaran. Menyedari senario corak pemikiran dan budaya kerja yang wujud di MARA kini, maka sesuatu penambahbaikan yang hendak dilakukan terutamanya dalam memperbaharui polisi yang melibatkan perubahan dalam urusan kerja semasa perlulah dirancang dengan teliti dan komprehensif agar ia dapat diterima oleh semua warga MARA. Penerimaan ini bukan sahaja perlu dilihat dari segi pelaksanaan, namun apa yang penting adalah kesediaan dan kefahaman dari segi mental, kepercayaan dan fizikal seperti logistik.

Sehubungan itu bab ini akan membincangkan cadangan yang difikirkan sesuai bagi MARA untuk dilaksanakan dengan menganjurkan langkah-langkah awal hingga akhir pelan pelaksanaan dan semua persediaan yang diperlukan oleh MARA bagi melaksanakan penilaian maklum balas 360°. Pelan tindakan awal yang dicadangkan akan meliputi beberapa peringkat utama mengikut urutan iaitu pertama peringkat perancangan yang mana terdiri daripada tiga sub komponen iaitu pertama pengukuhan matlamat pelaksanaan, kedua pengukuhan dalam proses dan ketiga pengukuhan sumber. Seterusnya cadangan ini akan beralih ke peringkat kedua iaitu peringkat

kajian reliabiliti dan pengukuhan terhadap instrumen yang akan digunakan. Peringkat ketiga adalah peringkat pelaksanaan, diikuti dengan peringkat pengurusan maklum balas dan yang terakhir adalah cadangan terhadap peringkat kajian semula atau penilaian keberkesanan pelaksanaan.

### 3.2 PERANCANGAN

Peringkat pertama perancangan pelan tindakan, MARA perlulah mengenal pasti apakah isu-isu penting yang perlu untuk dipertimbangkan bagi memperkenalkan program pelaksanaan penilaian maklum balas 360° di MARA. Isu-Isu ini boleh dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu:

- Bagaimana untuk mengukuhkan matlamat pelaksanaan di MARA?;
- Bagaimanakah untuk mengukuhkan proses pelaksanaan?;
- Bagaimanakah untuk mengukuhkan sumber?.

#### 3.2.1 PERINGKAT PENGUKUHAN MATLAMAT PELAKSANAAN

Usaha-usaha untuk memperkenalkan dan melaksanakan sistem penilaian ini akan menjadi lebih mudah sekiranya budaya pemikiran dan budaya kerja di MARA telah pun mempunyai ciri-ciri keterbukaan, kepercayaan, kejujuran, kehendak yang serupa dan keikhlasan untuk meningkatkan prestasi kerja demi organisasi. Namun, sekiranya ciri-ciri ini tiada, adalah sukar bagi MARA untuk memperkenalkan konsep penilaian 360°. Ini kerana pelaksanaan konsep ini akan memberikan satu senario baru yang boleh membawa kepada kerejatan atau tekanan pemikiran dan kerja warga MARA. Persediaan awal adalah penting dalam memastikan pelaksanaan ini berjaya. Sehubungan itu, pihak pentadbiran MARA perlulah memikirkan langkah atau cara yang efektif bagi membanteras isu ini agar ia tidak timbul sejurus sahaja konsep baru ini diperkenalkan.

Haruslah diingatkan agar pelaksanaan dan konsep yang diperkenalkan selain perlu diterima oleh semua pihak di MARA, tetapi juga perlulah mempunyai objektif yang jelas dan selaras dengan matlamat dan strategi organisasi. Ia juga perlu dihubungkan dengan sistem yang sedia ada di MARA iaitu sistem Penilaian Prestasi atau (LPP). Menyedari kepentingan perancangan awal yang efektif dan jelas, maka dicadangkan agar MARA memastikan perkara-perkara seperti di bawah dipenuhi terlebih dahulu.

**i) Menentukan objektif jelas bagi pelaksanaan sama ada untuk tujuan pembangunan atau untuk tujuan penilaian prestasi atau sebaliknya.**

Tujuan utama kepada pelaksanaan maklum balas ini perlu ditentukan terlebih dahulu sama ada ia bertujuan sepenuhnya untuk pembangunan modal insan atau merupakan sebahagian daripada proses penilaian prestasi bagi tujuan tertentu seperti kenaikan pangkat, kelayakan anjakan gaji, pemberian insentif dan sebagainya. Dalam senario MARA, LPP merupakan sistem penilaian berteraskan laporan SKT dan terdapat ciri-ciri mengukur sikap, kerjasama serta kemahiran pegawai. Namun ia adalah lebih umum dan digunakan oleh semua peringkat di MARA merangkumi semua jenis skim perkhidmatan. Oleh itu pengukuran prestasi berteraskan sikap atau ciri-ciri sendiri dan fungsi tugas bukanlah sesuatu yang baru bagi warga MARA. Namun sistem penilaian yang akan diperkenalkan lebih spesifik dan menjurus terus kepada ciri-ciri serta fungsi yang diperlukan bagi seseorang pekerja mengikut peringkat jawatan di MARA. Oleh itu pengenalan terhadap faktor-faktor tersebut perlulah diteliti seawal pelaksanaan agar ia dapat difahami. Ketetapan-ketetapan seperti berikut perlulah dititikberatkan oleh MARA iaitu:

- penyertaan dalam proses ini lebih sesuai dijadikan sebagai sesuatu yang wajib berbanding sesuatu yang bersifat sukarela bagi semua warga MARA;
- ia lebih sesuai dilaksanakan pada setiap tahun;
- keputusan dalam pemilihan tentang siapa yang akan memberikan sumbangan dalam keseluruhan peringkat proses maklum balas tidak diberikan kepada

hanya seorang individu sebaliknya bersifat kolektif atau berstruktur dengan komiti yang jelas;

- pengurus atau penyelia terdekat bagi seseorang pegawai MARA perlulah dilibatkan secara serius dalam proses susulan maklum balas bersama-sama badan berkecuali yang dilantik khas;
- keputusan tentang bagaimana perhubungan sistem ini dengan keputusan pemberian insentif atau pemarkahan dalam penilaian prestasi perlu diperjelaskan.

Proses maklum balas 360° dengan matlamat serta objektif yang jelas akan cenderung ke arah pelaksanaan yang lebih efektif. Sehubungan itu MARA perlulah memastikan peringkat awalan ini dirancang dan dilaksanakan dengan teliti agar hasil dan impaknya terhadap pelaksanaan dalam fasa seterusnya berjalan lancar.

### 3.2.2 PERINGKAT PENGUKUHAN DALAM PROSES

Peringkat pengukuhan dalam pelan proses pelaksanaan merupakan antara peringkat terpenting yang perlu difahami dan dikenal pasti oleh MARA. Terdapat banyak isu dan persoalan yang harus dijawab dan diperjelaskan agar perancangan terhadap proses pelaksanaan tidak mengetepikan ciri-ciri penting yang sepatutnya ada di dalamnya. Dalam merancang peringkat ini, persoalan-persoalan utama yang perlu diperjelaskan adalah seperti berikut:

- Apakah terdapat komitmen yang baik dan jitu daripada kumpulan pengurusan atasan MARA?;
- Apakah semua yang akan terlibat perlu dilibatkan dalam peringkat perancangan?;

- Adakah proses yang jelas dalam pemilihan kumpulan penilai telah dipersetujui oleh semua pihak?;
- Adakah instrumen atau soalan soal selidik yang akan digunakan memenuhi keperluan, berkaitan dengan prestasi kerja dan menjelaskan sifat atau tingkah laku yang relevan?;
- Adakah instrumen yang digunakan telah diuji, sahih dan terbukti kemampuannya serta mempunyai tahap ketekalan yang tinggi?; dan
- Adakah maklum balas telah dipersembahkan dan dimaklumkan dengan cara yang bermakna dan beretika?.

**i) Mendapatkan dan Meningkatkan Komitmen**

Komitmen daripada pengurusan senior atau atasan merupakan kunci utama yang mempengaruhi sistem penilaian maklum balas 360° akan dipercayai dan diyakini oleh semua warga MARA. Pendekatan "*top-down*" dengan pengurusan senior menerima maklum balas tentang prestasi mereka adalah satu cara untuk merealisasikan matlamat ini. Ini merupakan bukti yang dapat mewujudkan keyakinan di mana komitmen pengurusan senior MARA boleh diwujudkan melalui pancaran kejayaan daripada satu bahagian dalam sistem ini sekiranya penyertaan mereka secara terus sepanjang proses pelaksanaan adalah sesuatu yang sukar untuk dipenuhi.

Langkah yang lebih berkesan dalam usaha mendapatkan dan meningkatkan komitmen serta penyertaan semua pihak bagi memperkenalkan sistem penilaian ini adalah dengan memberikan penerangan yang jelas kepada semua peringkat yang akan terlibat dalam skim termasuklah kumpulan penilai dan mereka yang dinilai. Sebagai contoh penerangan tentang bagaimana struktur skim penilaian ini akan dilaksanakan dan aspek isi kandungannya. Dengan adanya kefahaman di semua peringkat warga MARA, maka perasaan keraguan dan tidak yakin dapat dilenyapkan dan menyumbang ke arah pelaksanaan yang lebih mantap dan lancar.

## ii) Penilai atau Pemberi Maklum Balas

Mengenal pasti individu atau kumpulan yang paling sesuai dan tepat dalam memberikan maklum balas merupakan kunci kepada keseluruhan proses penilaian. Pada kebiasaannya penerima maklum balas merupakan individu yang tepat untuk disertakan secara sepenuhnya dalam mengenal pasti dan memilih siapakah individu atau kumpulan yang paling layak dan tepat untuk memberikan maklum balas terhadap dirinya. Namun, ianya perlu dikawal atau mempunyai keseimbangan di antara pihak pentadbiran atau Bahagian Sumber Manusia, Penyelia dan individu dinilai. Pemberi maklum balas mestilah seseorang yang bertanggungjawab dan mempunyai hubungan kerja secara terus atau tidak dengan individu dinilai. Ini bergantung kepada jenis penilaian, sekiranya penilaian dibuat bagi mengukur sifat dan ciri sendiri, maka penilai boleh terdiri daripada kumpulan yang lebih besar dan ramai. Sebaliknya penilaian yang mengukur bidang kerja dan lebih teknikal, ia lebih sesuai dinilai oleh mereka yang benar-benar mempunyai hubungan kerja secara terus dengan individu yang dinilai.

Masalah atau isu utama yang sering dibangkitkan adalah individu yang dinilai kadang-kala cenderung untuk bersikap negatif terhadap maklum balas yang diterimanya daripada penilai tertentu. Mereka dibimbangi mempunyai tanggapan negatif yang mungkin akan memudaratkan hubungan kerja atau sosial disebabkan tahap penerimaan yang rendah oleh individu yang dinilai. Sehubungan itu sesetengah pengkaji mencadangkan agar setiap penilai dirahsiakan identitinya daripada individu yang dinilai. Keterbukaan boleh dilaksanakan sekiranya telah wujud budaya menghormati dan berpemikiran terbuka serta profesional di semua peringkat warga kerja MARA.

Penetapan jumlah penilai bagi memberikan maklum balas amat penting dalam memastikan ketelusan dan ketepatan pemarkahan yang akan diberikan kepada individu dinilai. Pertama, Penilaian perlulah berdasarkan kepada jumlah penilai yang besar. Ini bagi memastikan ia boleh diterima pakai dan benar-benar mengukur ciri yang dikaji. Adalah bahawa sekiranya jumlah penilai amat kecil kerana peratus penilaian seorang penilai akan menyumbang kepada bahagian yang sangat besar.

Sehubungan itu ia amat mempengaruhi markah keseluruhan individu dinilai. Kedua, *sample* penilai haruslah benar-benar besar bagi memastikan individu tidak dapat mengakses maklumat penilai. Jumlah minimum penilai yang dicadangkan adalah di antara tiga hingga lima orang bergantung kepada impaknya terhadap pemarkahan dan individu dinilai. Sekiranya wujud keadaan di mana kumpulan penilai kurang daripada tiga sebagai contoh di Pejabat MARA Daerah, maka penilai boleh dicantumkan menilai satu kumpulan bagi penetapan peratusan sebagai contoh peratusan markah kumpulan penyelia dicantumkan dengan kumpulan pekerja di bawah seliaan atau dicampurkan dengan kumpulan rakan sekerja. Ini adalah bagi memastikan data dan maklumat individu menilai tidak mudah untuk diakses oleh orang lain.

Apabila persetujuan telah dicapai berhubung siapakah yang diberikan kuasa untuk mengakses maklumat dan keputusan maklum balas penilai dan mereka yang dinilai, maka ia perlukan konsisten sepanjang proses berjalan dan menjadi suatu dasar yang wajib dipatuhi oleh semua pihak. Perubahan kepada kuasa mengakses maklumat biasanya menjadi isu dalam proses pelaksanaan kerana wujud rasa ragu dan kurang percaya. Sekiranya terdapat keperluan mendesak bagi mengubah status ini, maka pelan pelaksanaan perlulah dirangka dari awal bagi menentukan prosedur penukaran dan persetujuan kritikal daripada individu yang mempunyai kuasa mengakses perlu diperoleh bagi membolehkan individu tersebut mengetahui sebab musabab perubahan tersebut secara profesional.

### iii) Instrumen Soal Selidik (*Questionnaire*)

Instrumen yang digunakan dalam mendapatkan maklum balas mestilah benar-benar mengukur dan menjelaskan sifat dan ciri-ciri yang berkaitan dengan prestasi kerja sebenar. Ia juga perlu mempunyai reliabiliti atau tahap ketekalan yang tinggi iaitu difahami dengan jelas dan sesuai untuk digunakan. Penentuan sama ada instrumen yang sama akan digunakan bagi mengukur prestasi kumpulan yang berbeza atau bahagian berbeza perlulah bergantung kepada kesesuaian ciri dan sifatnya. Instrumen tersebut perlulah mengukur sifat atau ciri-ciri kerja secara spesifik dan mencerminkan nilai serta keadaan kerja yang paling bersesuaian mengikut bidang, jawatan,

kumpulan, bahagian dan sebagainya. Apa yang paling penting ia mestilah selari dengan budaya dan nilai MARA.

Soal selidik yang digunakan juga perlu relevan dengan penilai dan penyertaan serta hubungan harian penilai dengan pegawai dinilai. Instrumen soal selidik yang baik dan berkesan perlulah telah memberi peluang kepada penilai untuk mengenal pasti perkara atau sifat-sifat individu dinilai yang mereka tidak mempunyai peluang untuk menilai atau sukar dilihat dan yang tidak relevan dengan tugas individu dinilai. Oleh itu soal selidik yang akan digunakan tidak memaksa penilai untuk membuat tekaan atau andaian terhadap sebarang pemboleh ubah atau penjelasan terhadap sesuatu ciri yang diukur.

#### iv) **Struktur Maklum Balas**

Antara isu penting yang perlu diberikan perhatian dalam proses pelaksanaan adalah penentuan format maklum balas. Maklum balas boleh disediakan secara mengagregatkan markah yang di kumpul dan dipersembahkan dalam bentuk skor purata bagi setiap konstruk atau soalan. Namun penilaian terhadap diri sendiri perlulah diasingkan bagi tujuan khas. Secara idealnya markah yang diterima bagi setiap jenis kumpulan perkhidmatan atau kumpulan peringkat jawatan dalam MARA diasingkan dan ianya perlulah dipersembahkan dalam semua bentuk skor seperti markah dalam kumpulan tinggi atau rendah dan juga markah purata individu dinilai. Maklum balas ini juga perlu dilihat atau dipersembahkan dengan menitik beratkan sensitiviti iaitu menentukan bagaimana kaedah terbaik untuk menyampaikan markah yang rendah kepada penerima atau markah yang tinggi dan sebaliknya agar ia tidak mencetuskan rasa rendah diri, ketidakpuasan hati, memalukan penerima, kecewa dan akhirnya hilang semangat bekerja. Sebaliknya maklum balas adalah bertujuan untuk menyuntik dan meningkatkan semangat bekerja dengan lebih produktif dan efektif.

Sesetengah soal selidik menyediakan ruang khas bagi komen atau pandangan bebas penilai. Ini dapat membantu dalam memberikan idea yang lebih jelas kepada markah yang diberikan. Namun sekali lagi penilai perlulah bersikap sensitif dalam mengendalikan komen dan pandangan mereka. Sehubungan itu, latihan, penerangan,

pemahaman serta usaha ke arah anjakan pemikiran warga MARA ke arah profesionalisme perlulah dipertingkatkan dan dipergiatkan dengan lebih serius.

### **3.2.3 PERINGKAT PENGUKUHAN SUMBER**

Dalam merancang pelaksanaan maklum balas penilaian 360°, pengenalpastian dalam menentukan penggunaan masa dan sumber yang diperlukan sepanjang proses adalah penting. Ini termasuklah mengenal pasti dan menentukan masa yang diperlukan dalam menguruskan program, urusan pentadbiran bagi menyatukan semua maklum balas dan menghasilkan laporan yang bermutu, masa yang diperlukan kepada penilai untuk membuat penilaian dan masa serta sumber yang terlibat dalam memberi atau menyampaikan maklum balas tersebut kepada individu yang dinilai serta tidak dilupakan masa yang diperlukan bagi tindakan-tindakan sokongan yang lain.

#### **i) Sumber Bagi Pembangunan**

Apabila maklum balas penilaian 360° telah diputuskan bertujuan untuk menggalakkan pembangunan, adalah penting bagi MARA mengenal pasti dan menitik beratkan penggunaan atau keperluan sumber bagi menyokong pelaksanaan tersebut. Amatlah mudah untuk menyelenggarakan aktiviti dan proses dengan mengetepikan matlamat asal maklum balas. Penyatuan maklum balas merupakan langkah awal dalam proses pelaksanaan pembangunan. Tumpuan yang diberikan dalam proses awal tadi akan membantu dalam pelaksanaan proses yang berikutnya serta mencapai objektif yang diinginkan. Maklum balas akan memberikan satu pandangan, pemikiran dan pemahaman yang baru tentang keperluan pembangunan, namun sekiranya tidak terdapat sumber untuk berhadapan dengan keperluan tersebut, maka ia akan menjadi sesuatu yang amat mendukacitakan bagi semua pihak yang terlibat.

## ii) Peranan Teknologi Dalam Pelaksanaan Maklum Balas Penilaian 360°

Pada masa ini terdapat peningkatan dalam penggunaan komputer bagi menyokong proses pelaksanaan di semua organisasi-organisasi yang melaksanakan penilaian 360°. Kekangan masa dan keperluan kepantasan dalam memproses maklum balas menjadi punca peningkatan tersebut. Ia merupakan langkah yang efektif dalam mengurangkan penggunaan sumber pentadbiran terutamanya dalam menyatukan maklum balas terutamanya yang melibatkan jarak tempat untuk menghasilkan keputusan penilaian. Dalam proses ini kebiasaannya Internet digunakan, namun ciri-ciri keselamatan dan kerahsiaan perlulah dititik beratkan. Dalam senario MARA, penggunaan satu sistem pengaplikasian yang sistematik amat penting kerana MARA mempunyai pusat-pusat pentadbiran yang jauh meliputi negeri dan negara yang berbeza. Sistem aplikasi *online* ini akan memudahkan penggunaan dan mempercepatkan proses pelaksanaan.

## 3.3 PERINGKAT KAJIAN RELIBILITI DAN PENGUKUHAN INSTRUMEN

Peringkat ini merupakan antara peringkat yang amat kritikal dalam pelaksanaan maklum balas penilaian 360°. Ia membantu dalam menyingkirkan ketidakpastian dengan membenarkan sesuatu kumpulan yang dikenal pasti mengalami atau merasai sendiri proses yang akan dilaksanakan kelak. Ia akan membantu dalam memberikan maklumat atau informasi yang berguna bagi tujuan kajian dan perancangan lanjut. Proses ini juga akan membolehkan MARA melihat semula instrument 360° yang dibentuk.

Pada kebiasaannya kumpulan percubaan atau *pilot group* mempunyai attitude yang positif secara keseluruhannya terhadap maklum balas penilaian 360° dan mereka biasanya membantu secara sukarela, ikhlas dan berpemikiran terbuka dalam maklum balas mereka. Semakan atau kajian terhadap kebolehpercayaan dan tahap efektif instrumen 360° yang akan digunakan amat penting seawal peringkat pengenalan terhadap proses. Ia perlulah mengambil kira persoalan-persoalan berikut:

- Apakah instrumen maklum balas telah dirangka atau diatur dengan positif?
- Apakah tindakan yang berkaitan pembangunan telah dikenal pasti?
- Apakah soal selidik yang diwujudkan bersifat mesra pengguna?
- Apakah soal selidik yang digunakan relevan dengan tugas mereka yang mengambil bahagian?

Bagi memastikan keberkesanan, maka quality teknikal kepada instrumen soal selidik adalah penting untuk dipastikan. Sekiranya terdapat bukti yang positif yang menunjukkan soal selidik yang dibentuk bersifat konsisten dan sesuai, berkemungkinan ia tidaklah begitu konsisten seperti yang dikehendaki atau tahap konsistennya rendah. Namun langkah ini adalah baik kerana kita telah mengenal pasti kedudukannya pada peringkat awal atau peringkat percubaan. Perkara-perkara berikut perlu dipastikan bagi menentukan soal-selidik yang akan digunakan berkualiti secara teknikalnya.

- Tahap relevan soal selidik tersebut.
- Tahap kesesuaian dan ketepatan soal selidik tersebut berkaitan dengan kompetensi yang hendak dikaji.
- Jumlah soalan yang diperlukan atau yang paling sesuai untuk digunakan bagi setiap peringkat penilai atau jawatan.

Jumlah atau bilangan yang diperlukan bagi menjalankan menguji tahap konsistensi dan tahap kesesuaian ini adalah bergantung pada keperluan menambah baik soalan tersebut sehingga ia memenuhi matlamat yang hendak dicapai.

**i) Memantau Keperluan Sebenar Sumber Yang Diperlukan**

Kajian tahap konsistensi dan kesesuaian akan membantu dalam mengenali keperluan sebenar sumber yang akan digunakan kelak. Seperti juga masa yang diperlukan bagi proses pentadbiran atau administratif, masa yang diperlukan oleh penilai sepanjang proses menilai dan masa yang diperlukan oleh mereka yang dinilai akan diketahui terutamanya setelah beberapa kali kajian peringkat ini dilakukan. Sehubungan itu MARA perlu mengambil serius peringkat percubaan ini kerana ia amat membantu MARA dalam memberikan gambaran sebenar keperluan sumber yang diperlukan oleh semua pihak dan akhirnya MARA dapat menetapkan jarak masa yang diperlukan bagi menyerahkan maklum balas kepada individu yang telah dinilai.

**ii) Tahap Kerahsiaan Atau Sulit**

Kerahsiaan terhadap identiti individu yang terlibat dalam kajian percubaan ini akan membantu MARA menangani beberapa isu-isu berkaitan yang akan timbul kelak. Maklumat yang jelas tentang siapakah yang diberikan kuasa mengakses maklumat atau data kajian percubaan ini adalah sama pentingnya dengan kejelasan dalam proses sebenar.

### **3.4 PELAKSANAAN**

Apabila telah sampai ke peringkat pelaksanaan, semua yang telah dipelajari dan ditempuhi serta semua informasi yang telah diperolehi daripada peringkat percubaan pelaksanaan perlulah diambil perhatian serius. Semua penambahbaikan dan pembetulan perlulah dilakukan dengan sempurna. Peringkat yang paling kritikal dalam proses pelaksanaan adalah dalam memastikan semua pihak yang terlibat jelas tentang peranan mereka masing-masing dan proses secara keseluruhan. Bagi memastikan proses ini berjalan lancar dan berjaya, maka perkara-perkara berikut perlulah diambil tindakan oleh MARA:

- Mewujudkan suasana komunikasi yang jelas di semua peringkat;

- Pusat rujukan bagi semua pihak disediakan yang mana akan membantu sepanjang proses pelaksanaan. Sebagai contoh *helpline* unit atau pusat bantuan khas diwujudkan bagi tujuan pertanyaan dan bantuan yang diperlukan;
- Dalam senario MARA, adalah sesuai sekiranya dilantik individu atau kumpulan contohnya Unit khas di Bahagian Sumber Manusia untuk mengendalikan urusan pentadbiran sistem ini. Ini bertujuan memastikan proses pelaksanaan berjalan dengan lancar dan semua isu yang berbangkit dapat diselesaikan;
- Salah satu tugas utama unit khas ini adalah memastikan mereka yang menilai atau dinilai yang mempunyai tahap kerjasama yang kurang diberikan perhatian dan dipantau bagi melengkapkan maklum balas yang diperlukan. Ini dapat membantu memastikan wujudnya momentum yang sama dan ia kritikal dalam memastikan kejayaan proses. Penggunaan teknologi yang sesuai akan membantu meringankan bebanan kerja yang akan dipikul dalam pelaksanaan ini.
- Tarikh penghantaran atau *deadlines* perlu diperjelaskan kepada semua pihak terlibat, termasuklah informasi berkenaan bila dan bagaimana individu dinilai akan menerima maklum balas prestasi mereka.
- Pemantauan yang konsisten dalam melengkapkan pemarkahan adalah perlu dan ini dapat memastikan tempoh masa yang ditetapkan dicapai.

Penerangan bagi mewujudkan pemahaman di kalangan mereka yang akan menerima maklum balas atau mereka yang dinilai adalah amat penting. Penerangan kepada semua penilai juga penting terutamanya dalam memberikan penjelasan tentang objektif skim ini dan panduan asas tentang bagaimana untuk melengkapkan soal selidik, sebagai contoh MARA perlu memberikan penerangan dengan menegaskan soal kepentingan untuk penilai membuat pemerhatian sebenar berhubung nilai yang

diukur di dalam soal selidik dan tidak hanya membuat andaian dan mengikut rasa hati bagi melengkapkan soal selidik tersebut.

Adalah turut dicadangkan agar MARA menitik beratkan penggunaan sumber yang efisien terutamanya masa yang mana jadual pelaksanaan boleh diwujudkan bagi memantau proses menyempurnakan soal selidik dan penghasilan keputusan maklum balas yang mana ini akan dapat membantu MARA mengenal pasti tempoh masa yang realistik bagi ditentukan seawal permulaan program dilaksanakan.

### 3.5 MAKLUM BALAS DAN PENYAMPAIANNYA

Maklum balas merupakan peringkat teras dalam mana-mana proses pengurusan, tidak hanya dalam skim maklum balas prestasi 360° sahaja. Titik permulaan bagi semua tindakan sokongan atau sub tindakan sepanjang proses pelaksanaan penilaian ini adalah komunikasi yang efektif terhadap keputusan maklum balas yang diterima kepada individu atau kumpulan yang menerima maklum balas tersebut, dalam kata lain pegawai yang dinilai. Siapakah yang akan mempersembahkan keputusan tersebut dan bagaimana ia disampaikan adalah bergantung pada matlamat pelaksanaan. Penyampaian keputusan maklum balas yang baik akan menjadi penggerak atau vitamin kepada sub proses pembangunan dan ia secara langsung memberikan impak kepada kejayaan proses keseluruhannya.

#### i) Bagaimanakah Maklum Balas Perlu Disampaikan

Perkara pertama yang perlu ditetapkan oleh MARA adalah bagaimana cara keputusan maklum balas akan disampaikan kepada individu yang dinilai. Beberapa pendekatan boleh dilakukan sama ada ia disampaikan secara bersemuka "*face to face*", meminta bantuan pihak konsultan atau fasilitator untuk menyampaikannya atau penyampaian dilakukan oleh penyelia dan bantuan fasilitator, atau keputusan disampaikan dalam bentuk laporan melibatkan atau tidak melibatkan penyertaan dari fasilitator. Memandangkan MARA merupakan sebuah agensi Kerajaan yang memerlukan kepakaran yang menjurus dalam bidang ini dan pada masa yang sama pekerja perlu

memahami dan bertanggungjawab ke atas arahan yang diterimanya daripada penyelia, maka adalah dicadangkan agar penyampaian keputusan kepada individu dinilai dilakukan dengan mewujudkan satu laporan tahunan berbentuk buku kepada setiap individu dan ia perlu diperjelaskan dan perbincangan perlu diadakan bersama penyelia dengan dibantu oleh fasilitator yang telah diberikan kursus khas dalam mengendalikan maklum balas tersebut.

Dengan adanya cara penyampaian di atas maka pegawai dinilai akan dibantu bagi memahami dan menjelaskan keputusan yang telah diterimanya dengan etika dan tatacara yang betul serta mengambil kira sensitiviti. Penglibatan penyelia dan fasilitator adalah bagi memastikan perbincangan dan penyampaian benar-benar difahami dan diertikan dengan tepat serta mewujudkan keseimbangan komunikasi oleh kedua-dua belah pihak. Cara ini sekali gus dapat melahirkan satu ikatan kefahaman yang baik antara pekerja dengan penyelia.

Dalam proses penyampaian, penyelia dan fasilitator perlulah mempunyai kredibiliti yang tinggi, dipercayai, kemahiran komunikasi atau interpersonal yang baik, kemahiran dari segi teknikal dan kefahaman terhadap maklum balas serta yang paling utama mereka perlulah memahami objektif MARA dalam melaksanakan penilaian 360°. Oleh itu kumpulan yang terlibat dalam memberikan atau menyampaikan maklum balas wajib diberikan latihan dan kursus yang utama bagi membolehkan mereka benar-benar memahami instrumen yang digunakan dan laporan yang dihasilkan.

Penglibatan fasilitator yang terlatih juga akan dapat membantu bukan sahaja memahami keputusan berdasarkan kepada laporan yang diterima, malah ia mampu memberikan satu perhubungan yang jelas atau perancangan masa hadapan yang patut dilakukan oleh individu dinilai. Perhubungan antara bahagian dengan bahagian yang lain serta perhubungan antara satu individu dengan individu yang lain juga dapat dirangka dalam berbagai-bagai situasi. Proses ini akan mensimulasikan keprihatinan sendiri warga MARA dan menjadikan maklum balas 360° sebagai satu proses yang efektif dan berjaya.

**ii) Bilakah Masa Yang Sesuai Untuk Menyampaikan Keputusan Atau Laporan Maklum Balas**

MARA harus memastikan agar proses pelaksanaan 360° dibentuk agar pegawai yang dinilai akan dapat menerima keputusan maklum balas mereka sebaik sahaja maklum balas disempurnakan oleh pegawai yang menilai. Dengan adanya tempoh masa yang pendek dalam proses ini, maka ia akan membantu mewujudkan satu momentum kepada proses tersebut dan menyuntik semangat bermotivasi kepada pekerja. Tempoh masa yang singkat juga adalah penting dalam memastikan maklum balas yang diterima masih relevan dengan keadaan semasa dan tanggungjawab semasa pegawai dinilai.

Dalam menentukan tempoh masa yang sesuai juga, MARA perlu memastikan agar tindakan sokongan bagi menerangkan maksud keputusan dan penyampai keputusan maklum balas telah bersedia dengan tanggungjawab mereka. Menyerahkan keputusan maklum balas kepada pegawai tanpa disokong atau disediakan dengan individu yang akan memberikan panduan untuk memahami dan berbincang tentang keputusan tersebut merupakan suatu kegagalan dalam organisasi. Senario ini akan mewujudkan rasa bersenang-senang dan tidak bertanggungjawab terhadap tindakan yang sepatutnya dilakukan bagi memperbaiki diri seperti yang dianjurkan oleh keputusan maklum balas. Ini kerana tiada faktor mendesak dan pegawai akan menganggap keputusan hanyalah sebagai memenuhi syarat tertentu dan bukanlah sebagai faktor pendorong bagi memantapkan prestasi kerja.

Sekiranya fasilitator yang menyampaikan keputusan maklum balas dapat mengadakan lebih daripada satu sesi penerangan dan perbincangan, ia mampu menyumbang kepada informasi yang berharga tentang tema atau corak bagi setiap sesi dan merentasi sesi yang lain. Sesi ini perlu dilakukan tanpa mengabaikan kerahsiaan identiti setiap individu terlibat. Informasi yang diperoleh ini akan membantu proses pembangunan organisasi mengatasi berbagai masalah dan isu yang lebih besar dalam MARA.

### **3.6 PEMANTAUAN, KAJIAN SEMULA ATAU PENILAIAN SEMULA**

Penilaian semula terhadap proses yang telah dilaksanakan merupakan tindakan yang sering dilupakan oleh banyak organisasi. Kebanyakan organisasi berpemikiran bahawa pelaksanaan proses telah cukup untuk menentukan kejayaan sesebuah program penilaian 360°. Persoalan utama yang perlu difikirkan proses yang telah dilaksanakan telah dapat memenuhi tujuan atau matlamat asal organisasi. Sekiranya matlamat asal pelaksanaan adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, maka apakah langkah yang relevan bagi pembangunan tersebut telah dikenal pasti? Sekiranya matlamat asal adalah sebagai penyokong kepada penilaian tahunan semasa yang telah diwujudkan di MARA, maka apakah proses yang telah dilaksanakan tersebut dapat menyediakan informasi yang diperlukan dengan jelas, adil dan telus?

Adalah dicadangkan agar penilaian semua terhadap tindakan yang telah diambil atau diperbaiki oleh pegawai dinilai, kumpulan dan penyelia berdasarkan kepada keputusan maklum balas yang telah dibincangkan perlulah dilakukan sekurang-kurangnya dalam masa enam bulan. Ini bertujuan memastikan perkembangan tahap prestasi pegawai serta inisiatif yang telah dilakukan oleh pegawai dinilai bagi meningkatkan prestasinya. Pemantauan ini akan turut membantu dalam mewujudkan proses penambahbaikan secara berterusan dan meningkatkan motivasi bekerja di kalangan warga MARA selain mewujudkan budaya komunikasi yang baik di kalangan semua peringkat di MARA.

### **3.7 CADANGAN PELAKSANAAN PENILAIAN MAKLUM BALAS 360° SEBAGAI KOMPONEN DI DALAM PENILAIAN SEMASA MARA**

MARA melalui Mesyuarat Majlis MARA tahun 2010 telah meluluskan kaedah penilaian baru bagi proses kenaikan pangkat Kumpulan Pengurusan Dan Profesional iaitu meliputi komponen seperti berikut:

i) **Komponen Prestasi : i) Laporan penilaian prestasi 3 tahun**

Cth: 2009 45%

2008 35%

2007 20%

ii) **Laporan penilaian prestasi khas tahun**

semasa 20%

50%

---

ii) **Komponen Senioriti :** 10%

iii) **Komponen Maklum Balas 360°:** 40%

---

100%

Pegawai MARA perlu memenuhi kriteria di atas selain syarat-syarat wajib seperti dalam Surat Pekeliling SSM bagi melayakkan mereka di senarai pendek untuk tujuan kenaikan pangkat. Calon-calun yang berjaya iaitu yang mendapat markah tertinggi akan disenaraikan bagi mengikuti penilaian khas di *Assessment Center* yang pada masa ini dilaksanakan di Institut Latihan Kecemerlangan MARA (ILKM) Jawi. Calon yang berjaya mendapat markah terbaik akan di senarai pendek mengikut bilangan yang diperlukan oleh MARA. Pembentangan nama calon tersenarai akan dilakukan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kenaikan Pangkat yang berkenaan dan pemarkahan keseluruhan akan diberikan berdasarkan pembahagian 2 komponen iaitu pertama komponen seperti senarai di atas mewakili 50% markah keseluruhan dan komponen *assessment* mewakili 50%.

Bagi tujuan pengesahan pemangkuan bagi tujuan kenaikan pangkat, calon adalah dikehendaki memenuhi syarat pemangkuan selama 6 bulan bermula daripada tarikh memangku yang mana calon perlu mendapatkan sokongan daripada Ketua Jabatan bagi tujuan tersebut. Calon memangku yang disokong akan disahkan kenaikan pangkatnya di jawatan yang dipangku.

### 3.8 CARTA CADANGAN PELAKSANAAN 360°

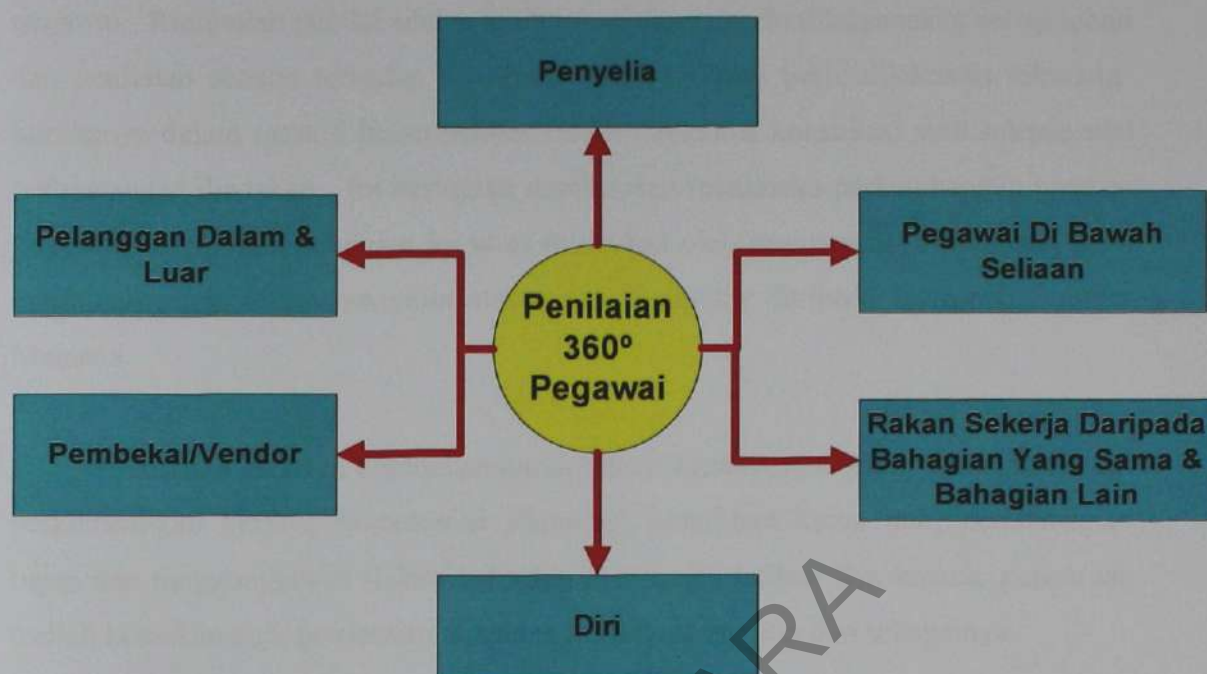
Memandangkan penilaian seperti di atas akan melibatkan penggunaan sumber yang agak banyak seperti kos, masa yang panjang untuk menilai kerana terdapat penilai yang terpaksa membuat penilaian terhadap seseorang individu sebanyak lebih daripada 2 kali dan sebagainya, maka adalah dicadangkan agar komponen penilaian dilaksanakan seperti berikut:

|      |                                   |   |             |
|------|-----------------------------------|---|-------------|
| i)   | <b>Komponen Senioriti</b>         | : | <b>10%</b>  |
| ii)  | <b>Komponen SKT</b>               | : | <b>40%</b>  |
| iii) | <b>Komponen 360°</b>              | : | <b>50%</b>  |
|      |                                   |   | <b>50%</b>  |
| iv)  | <b>Komponen <i>assessment</i></b> | : | <b>50%</b>  |
|      |                                   |   | <b>100%</b> |

Komponen SKT atau Sasaran Kerja Tahunan seperti ii) di atas merupakan komponen baru yang dibentuk hanya berdasarkan kepada SKT pegawai dalam tempoh masa tiga tahun berturut-turut. SKT ini tidak menilai seperti mana penilaian LPP yang dilaksanakan pada masa ini yang mana meliputi ciri-ciri lain selain SKT. Ia perlu dipermudah kerana penilaian hanya akan dilakukan oleh penyelia terdekat kepada pegawai sahaja. Peratus pemarkahan hanya berasaskan kepada tahap pencapaian pegawai setelah mengambil kira sumbangan pegawai terhadap MARA dan pencapaian yang telah dicapai berbanding dengan sasaran kerja yang telah ditetapkan pada awal tahun.

Komponen maklum balas penilaian 360° akan mewakili peratus yang lebih besar memandangkan ia akan dinilai oleh kumpulan dari berbagai peringkat seperti cadangan di bawah:

### Penilaian Sifat Kendiri (Behavioral)



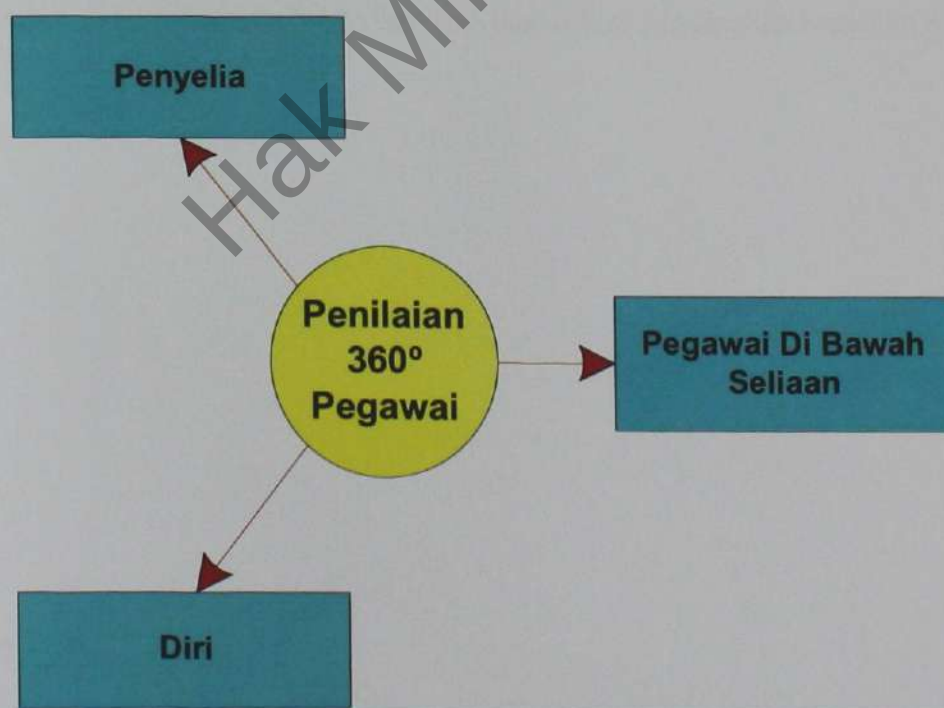
Carta I

Penilaian wajib adalah penilaian yang dilakukan oleh Penyelia dan diri sendiri. Namun penilaian dan peratus pemarkahan bagi penilaian yang akan dilakukan oleh komponen rakan sekerja dan pegawai di bawah seliaan serta komponen pelanggan serta pembekal adalah bergantung mengikut keperluan dan kumpulan jawatan pegawai sama ada pegawai adalah terdiri daripada Kumpulan Komersial, Kumpulan Pentadbiran atau Kumpulan Pendidik. Penentuan komponen ciri-ciri *behavioral* akan ditentukan mengikut kumpulan pegawai iaitu kumpulan pertama bagi pegawai dalam Gred JUSA, kumpulan kedua pegawai Gred 54 hingga 48 dan kumpulan ketiga bagi pegawai Gred 44 hingga 41. Ini bermakna kenaikan pangkat ke jawatan dalam kumpulan Pengurusan & Profesional akan turut terlibat bagi penilaian ini. Berdasarkan kepada peratus penilaian di atas keputusan maklum balas boleh dibentangkan dalam berbagai bentuk seperti graf terhadap analisa gap, peratus sifat sendiri seperti ciri-ciri kepimpinan, motivasi kerja, komunikasi, inovasi dan kreativiti, disiplin atau integriti dan sebagainya.

Tujuan jenis penilaian di atas adalah untuk menilai ciri-ciri penting pada diri pegawai. Kumpulan penilai adalah lebih ramai dan ia perlu dilaksanakan setiap tahun dan penilaian semula terhadap keputusan maklum balas perlu dilakukan sekurang-kurangnya dalam masa 6 bulan selepas tarikh menerima konsultasi atau selepas sesi perbincangan diadakan. Ini bertujuan menilai dan memantau perkembangan prestasi pegawai. Pemilihan penilaian ini akan dilakukan oleh pegawai bagi mengenal pasti kumpulan yang sesuai, penyelia atasan dan fasilitator daripada Bahagian Sumber Manusia.

Penilaian ini akan digunakan untuk tujuan kenaikan pangkat, peningkatan dan perkembangan kerjaya (*Succession Planning*, pemilihan ketua unit, pembahagian tugas dan tanggungjawab dalam bahagian atau unit), latihan dan kursus, penentuan hadiah kenaikan gaji, pemberian anugerah pekerja cemerlang dan sebagainya.

#### Penilaian Fungsi (Fungsional)



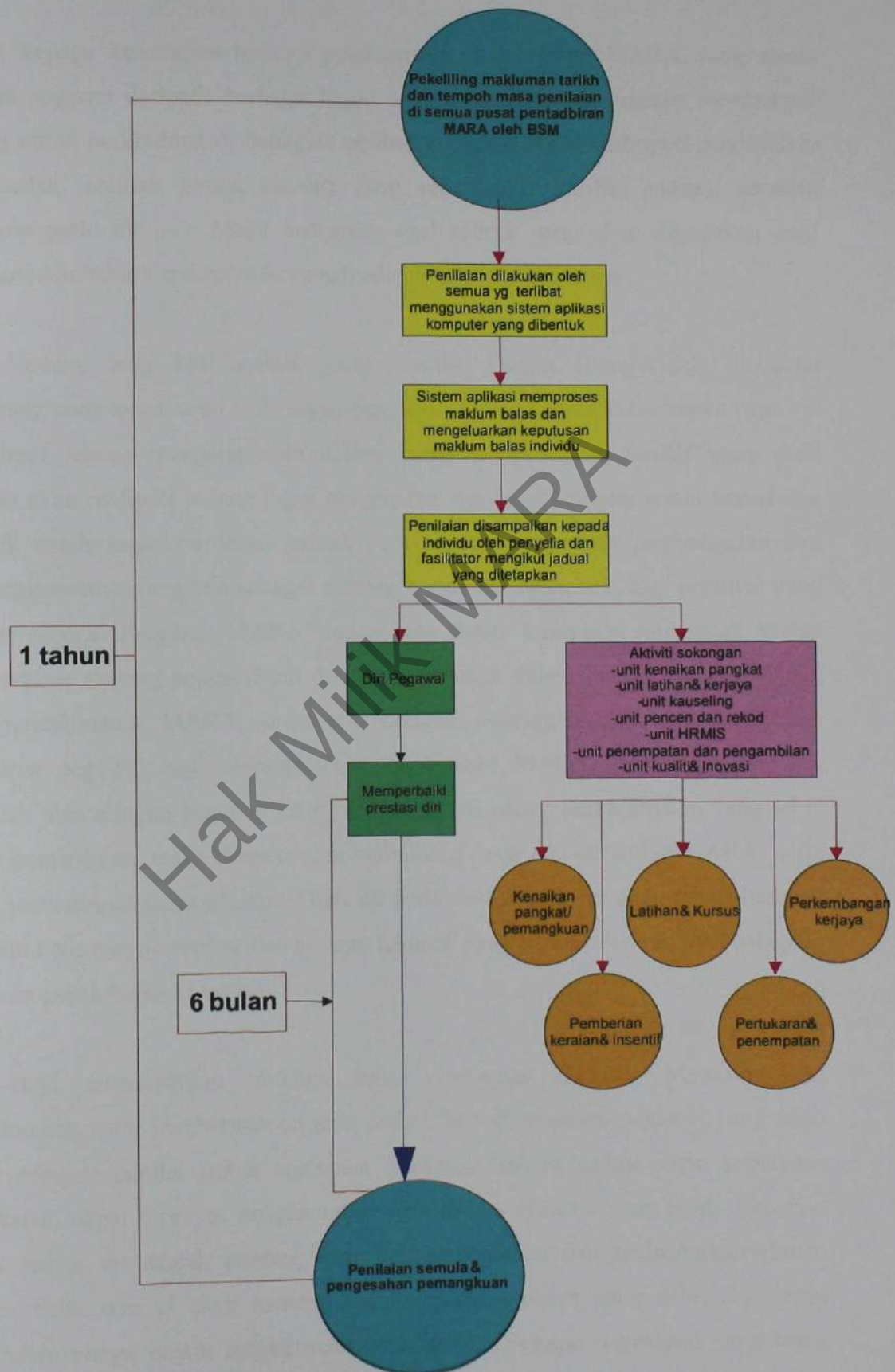
Carta II

Penilaian ini hanya dilakukan atas keperluan tertentu sahaja. Ia lebih sesuai dilaksanakan bagi tujuan penentuan kursus dan latihan kepada pegawai serta perkembangan kerjaya seperti menentukan tugas dan posisi pegawai dalam unit atau bahagian. Kumpulan penilai hanya akan melibatkan mereka yang terhampir dengan pegawai dan mempunyai talian tugas atau bertanggungjawab secara terus dengan pegawai. Penilaian ini juga turut memerlukan penilaian semula atau pemantauan sekurang-kurangnya dalam tempoh 6 bulan dari tarikh maklum balas disampaikan.

Kedua-dua keputusan penilaian adalah dicadangkan dimasukkan ke dalam sistem aplikasi visual dengan sokongan teknologi ICT dan ia dapat dilihat oleh pegawai, penyelia terdekat, dan fasilitator sahaja. Manakala maklumat penilai hanya boleh dilihat oleh fasilitator sahaja.

Bagi tujuan pengesahan pemangkuan bagi tujuan kenaikan pangkat, keputusan daripada penilaian semua bagi tempoh masa 6 bulan ke atas penilaian maklum balas *behavioral* sahaja diperlukan. Sekiranya penyelia, pegawai dan fasilitator telah berpuas hati dan bersetuju terhadap tahap peningkatan prestasi pegawai, maka pengesahan akan dilakukan secara bersama bagi tujuan pengesahan kenaikan pangkat.

### 3.9 CARTA PELAKSANAAN KESELURUHAN



### 3.10 CONTOH BORANG SOAL SELIDIK

Melihat kepada kesesuaian budaya pelaksanaan modal insan MARA yang mana kesemua pegawai daripada berbagai-bagai latar belakang perkhidmatan mempunyai peluang untuk berkhidmat di bahagian pentadbiran, komersial mahupun pendidikan, maka sudah tentulah semua ciri-ciri yang seharusnya dimiliki sebagai seorang pemimpin perlu dinilai. Maka instrumen soal selidik yang akan digunakan bagi penilaian jenis Sifat Kendiri (*Behavioral*) adalah lebih kurang sama.

Namun, bagi soal selidik yang menilai Fungsi (Fungsional), ia akan bergantung pada kesesuaian jenis tugas pegawai. Sebagai contoh sekiranya pegawai berkhidmat sebagai pengajar iaitu dalam kumpulan pendidik, soalan yang akan diajukan akan meliputi bidang tugas pengajaran dan pembelajaran selain kemahiran pendidik untuk mengkoordinasi jadual, pelan atau perancangan pembelajaran dan tanggungjawabnya yang lain sebagai seorang pendidik. Manakala bagi pegawai yang bertugas sebagai Pengarah MARA Negeri iaitu dalam kumpulan komersial, soalan akan berkisar tentang pengetahuan dan kemahirannya dalam bidang keusahawanan, teras perkhidmatan MARA, hubungan dengan pelanggan luar dan kemahiran pemasaran pegawai bagi meningkatkan sumbangan MARA kepada Bumiputera. Begitulah juga dengan pegawai yang berkhidmat di sektor perkhidmatan yang lebih kepada pentadbiran, maka pengetahuan berhubung dasar dan peraturan MARA serta urusan pentadbiran perlu dinilai. Oleh itu jenis soal selidik ini akan kerap berubah mengikut kepentingan semasa dan sasaran tahunan yang hendak dicapai oleh bahagian atau pusat pentadbiran MARA.

Bagi mendapatkan maklum balas, Bahagian Sumber Manusia akan mengeluarkan surat pemberitahuan atau arahan kepada pegawai-pegawai yang telah dipilih sebagai penilai untuk membuat penilaian secara online agar keputusan pemarkahan dapat diproses dengan cepat oleh sistem aplikasi yang telah dibentuk. Sistem online ini adalah penting bagi mempercepatkan dan melancarkan proses maklum balas dan ia akan menentukan ketepatan tempoh yang diperlukan bagi keseluruhan proses dalam jangka masa satu tahun. Sebagai organisasi yang besar yang melibatkan bilangan pekerja yang ramai seperti MARA penilaian secara manual

akan hanya menjadi suatu yang kekangan dan kelemahan yang mana nanti akan membantutkan pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.

Sehubungan itu penilai yang akan membuat penilaian perlulah diperjelaskan tentang maklumat-maklumat pegawai seperti nama penuh pegawai yang akan dinilai, tempoh perkhidmatan, gred jawatan, skim perkhidmatan, dan hubungannya dengan pegawai penilai. Maklumat ini perlu dipertanggungjawabkan kepada pihak pelaksana tanpa memberikan bebanan kepada penilai untuk mendapatkannya sendiri. Cara ini akan membantu memudahkan penilaian dibuat tanpa memerlukan penilai mengambil masa yang lama. Penilai hanya diperlukan untuk memberikan maklumat personel mereka seperti nama, nombor gaji, gred jawatan, jantina dan tempoh pegawai mempunyai hubungan kerja atau perkenalan dengan pegawai dinilai.

Selain dari itu, maklumat umum seperti kerahsiaan, kata-kata peringatan tentang sikap dan tanggungjawab penilai perlu disertakan dalam sistem aplikasi *online* sejurus sahaja pegawai mengakses sistem untuk mengisi maklum balas tersebut. Maka semua syarat dan maklumat secara tidak langsung terpaksa dibaca oleh penilai sebelum memulakan penilaian. Harulah diingat, tujuan maklum balas diperlukan tidak boleh dimaklumkan secara terperinci kepada penilai sebagai contoh : **Maklum balas ini akan digunakan untuk tujuan kenaikan pangkat atau kenaikan gaji pegawai.** Tindakan ini amat marabahaya kepada pegawai dinilai kerana ia mampu mempengaruhi perasaan dan tindakan penilai. Ini telah terbukti dalam banyak contoh yang telah dihadapi oleh organisasi-organisasi yang telah melaksanakan sistem maklum balas 360°. Oleh itu adalah lebih sesuai sekiranya makluman secara umum yang dapat memberikan rangsangan positif kepada penilai bagi membantu pegawai dinilai diberikan seperti contoh: **Maklum balas ini adalah bertujuan membantu pegawai dinilai memperbaiki dan meningkatkan prestasi perkhidmatan beliau sekali gus membantu meningkatkan kualiti perkhidmatan MARA.**

Instrumen pengukuran yang mudah dan berkesan boleh digunakan yang mana dalam kajian ini dicadangkan agar MARA menggunakan skala Likert 1 hingga 5 bagi memberikan pemarkahan bagi setiap soalan dan disertakan juga ruangan komen terbuka atau *Open Ended Question* di bahagian terakhir soal selidik bagi

membolehkan maklumat tambahan diperoleh dan tahap kesungguhan penilai dikenal pasti. Contoh soalan yang boleh diajukan bagi kategori *behavioral* adalah seperti di bahagian berikutnya.

### 3.10.1 Penilaian Sifat Kendiri (*Behavioral*)

i) Soalan penilaian ini boleh digunakan bagi mendapatkan maklum balas terhadap pegawai oleh diri pegawai sendiri, penyelia, pegawai di bawah seliaan dan rakan sekerja yang berkaitan.

- Skala di bawah adalah digunakan untuk menentukan jawapan bagi pernyataan yang diberi dan penilai hanya perlu menandakan (✓) bagi tahap persetujuan mereka.

Jadual I

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

#### KUALITI PERIBADI / KEPIMPINAN/ KEMAHIRAN

| P1 | Kemahiran Menyelesaikan Masalah                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Berupaya untuk menyelesaikan masalah yang timbul secara inovatif                                                           |   |   |   |   |   |
| 2  | Berupaya untuk mengenal pasti tindakan-tindakan wajar yang mempunyai potensi yang baik bagi menyelesaikan sesuatu masalah  |   |   |   |   |   |
| 3  | Akan bertanyakan soalan yang betul dan tepat dalam menilai tahap kritikal sesuatu masalah yang timbul                      |   |   |   |   |   |
| 4  | Aktif dalam mencari asas atau penyebab kepada timbulnya sesuatu permasalahan                                               |   |   |   |   |   |
| P2 | Kerjasama                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Mengambil bahagian yang aktif sebagai ahli dalam kumpulan kerja                                                            |   |   |   |   |   |
| 6  | Mampu mencipta budaya yang dapat memberikan rangsangan dan mempromosikan semangat penyertaan dalam semua peringkat pekerja |   |   |   |   |   |
| 7  | Memberikan rangsangan untuk bekerja secara bersama daripada bersaing secara individu dalam melaksanakan tugas              |   |   |   |   |   |
| 8  | Mencari dan menghargai sumbangan individu lain                                                                             |   |   |   |   |   |

| <b>P3 Tanggungjawab Dan Integriti</b>  |                                                                                                                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9                                      | Beretika dan jujur                                                                                                                                            |          |          |          |          |          |
| 10                                     | Memaparkan sikap positif yang boleh dicontohi oleh orang lain                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 11                                     | Bekerja dengan cara yang boleh membuatkan orang lain selesa dan ingin bekerja bersama                                                                         |          |          |          |          |          |
| 12                                     | Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi dan dihormati                                                                                               |          |          |          |          |          |
| 13                                     | Mengambil berat terhadap tanggungjawab diri sendiri dalam mencapai matlamat organisasi                                                                        |          |          |          |          |          |
| <b>P4 Kecenderungan Dalam Tindakan</b> |                                                                                                                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 14                                     | Mengambil tindakan susulan apabila sesuatu matlamat tidak tercapai bagi memastikan pencapaian yang lebih baik di masa hadapan                                 |          |          |          |          |          |
| 15                                     | Meletakkan standard kualiti kerja yang tinggi                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 16                                     | Menunjukkan kemampuan untuk mengambil pendekatan yang sistematik, terancang dan cepat untuk mencapai sesuatu matlamat yang diinginkan                         |          |          |          |          |          |
| 17                                     | Menyelesaikan kerja dalam tempoh yang ditetapkan dan sesuai dengan peruntukan kewangan yang telah ditetapkan                                                  |          |          |          |          |          |
| <b>P5 Kepimpinan</b>                   |                                                                                                                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 18                                     | Mempunyai visi dan misi diri yang jelas yang selari dengan visi dan misi MARA                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 19                                     | Layak dijadikan sebagai contoh dan model pemimpin yang baik                                                                                                   |          |          |          |          |          |
| 20                                     | Memperbaiki dan meningkatkan kualiti kerja dalam sesuatu kumpulan                                                                                             |          |          |          |          |          |
| 21                                     | Memberikan galakan dan dorongan kepada orang lain untuk mencapai matlamat dan objektif MARA                                                                   |          |          |          |          |          |
| 22                                     | Mampu mempengaruhi sesuatu keputusan yang akan dibuat                                                                                                         |          |          |          |          |          |
| <b>P6 Kemahiran Membuat Keputusan</b>  |                                                                                                                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 23                                     | Mencari maklumat tambahan dalam menyelesaikan sesuatu masalah tanpa membuat keputusan yang terburu-buru                                                       |          |          |          |          |          |
| 24                                     | Memahami isu, masalah dan jalan penyelesaian                                                                                                                  |          |          |          |          |          |
| 25                                     | Sentiasa tenang dalam membuat keputusan bagi sesuatu isu penting dan sukar                                                                                    |          |          |          |          |          |
| 26                                     | Sentiasa mengenal pasti segala kemungkinan permasalahan yang akan timbul dan bersedia dengan berbagai-bagai jalan penyelesaian bagi mencapai sesuatu objektif |          |          |          |          |          |

| P7 | Kemahiran Interpersonal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|

- |    |                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 27 | Mengamalkan budaya pengurusan yang baik dalam menangani keperluan individu dan sesuai dengan situasi |  |  |  |  |  |
| 28 | Memberikan maklum balas dan cadangan yang ikhlas bagi meningkatkan prestasi kerja                    |  |  |  |  |  |
| 29 | Menghargai pandangan dan memahami masalah individu lain                                              |  |  |  |  |  |
| 30 | Mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sekerja dan pelanggan di semua peringkat                   |  |  |  |  |  |

| P8 | Kemahiran Merancang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------|---|---|---|---|---|
|----|---------------------|---|---|---|---|---|

- |    |                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 31 | Berpandangan jauh menjangkaui keadaan semasa dalam merancang kerja / keperluan bahagian                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 32 | Mampu mengenal pasti sumber yang diperlukan bagi mencapai objektif kerja                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 33 | Menentukan dan memantau pelaksanaan agar selaras dengan perancangan dan tempoh masa yang telah ditetapkan                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 34 | Sering bersedia dengan perancangan dan mempromosikan hubungan yang baik dengan semua pihak bagi memastikan sumber tambahan bagi membantu melaksanakan perancangan yang dibuat diperolehi sepanjang tahun |  |  |  |  |  |

Sila berikan komen tambahan pada kotak di bawah berhubung prestasi pegawai yang dinilai yang berkaitan bidang kerja, diri atau jawatan pegawai. Anda adalah digalakkan untuk memberikan contohnya situasi yang pernah berlaku dan tindakan pegawai yang dapat membantu memperjelaskan lagi penilaian ini.

| Pandangan / Komen Tambahan |
|----------------------------|
|----------------------------|

- ii) Soalan penilaian ini boleh digunakan bagi tujuan maklum balas ke atas pegawai daripada pembekal atau vendor dan pelanggan dalam atau luar.

**Jadual II**

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

**KUALITI PERIBADI / KEPIMPINAN/ KEMAHIRAN**

| <b>P1 Tanggungjawab Dan Integriti</b>                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi, jujur dan dihormati.                                                     |   |   |   |   |   |
| 2 Memaparkan sikap positif yang boleh dicontohi oleh orang lain                                                               |   |   |   |   |   |
| 3 Bekerja dengan cara yang boleh membuatkan orang lain selesa dan ingin bekerja bersama                                       |   |   |   |   |   |
| 4 Menepati janji yang dibuat dan tempoh masa yang ditetapkan                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5 Mengambil berat terhadap tanggungjawab diri sendiri                                                                         |   |   |   |   |   |
| <b>P2 Kemahiran Menyelesaikan Masalah</b>                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Berupaya untuk menyelesaikan masalah yang timbul secara inovatif                                                            |   |   |   |   |   |
| 7 Berupaya memberikan maklumat tepat yang dapat membantu untuk menyelesaikan sesuatu masalah                                  |   |   |   |   |   |
| 8 Akan bertanyakan soalan yang betul dan tepat dalam menilai sesuatu masalah yang timbul                                      |   |   |   |   |   |
| 9 Menunjukkan kesungguhan dan minat dalam menyelesaikan masalah pelanggan                                                     |   |   |   |   |   |
| <b>P3 Kerjasama</b>                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Memberikan kerjasama yang baik dalam setiap urusan                                                                         |   |   |   |   |   |
| 11 Mampu mencipta budaya yang dapat memberikan rangsangan dan mempromosikan semangat penyertaan dalam semua peringkat pekerja |   |   |   |   |   |
| 12 Memberikan rangsangan untuk bekerja secara bersama                                                                         |   |   |   |   |   |

| P4 | Kepimpinan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------|---|---|---|---|---|
|----|------------|---|---|---|---|---|

- |    |                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | Layak dijadikan sebagai contoh dan model pemimpin yang baik                            |  |  |  |  |  |
| 14 | Memberikan galakan dan dorongan kepada orang lain untuk mencapai matlamat dan objektif |  |  |  |  |  |
| 15 | Mampu mempengaruhi sesuatu keputusan yang akan dibuat                                  |  |  |  |  |  |

| P5 | Kemahiran Interpersonal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|

- |    |                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16 | Mengamalkan budaya komunikasi yang baik                                            |  |  |  |  |  |
| 17 | Memberikan maklum balas dan cadangan yang ikhlas bagi meningkatkan prestasi        |  |  |  |  |  |
| 18 | Menghargai pandangan dan memahami masalah individu lain                            |  |  |  |  |  |
| 19 | Mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sekerja dan pelanggan di semua peringkat |  |  |  |  |  |

Sila berikan komen tambahan pada kotak di bawah berhubung prestasi pegawai yang dinilai yang berkaitan perkhidmatan dan diri pegawai. Anda adalah digalakkan untuk memberikan contohnya situasi yang pernah berlaku dan tindakan pegawai yang dapat membantu memperjelaskan lagi penilaian ini.

| Pandangan / Komen Tambahan |
|----------------------------|
|----------------------------|

### 3.10.2 Penilaian Fungsi Pegawai (Fungsional)

i) Soalan penilaian ini boleh digunakan bagi mendapatkan maklum balas terhadap pegawai oleh diri pegawai sendiri, penyelia, pegawai di bawah seliaan yang berurusan terus dengan pegawai dinilai atau murid-murid di bawah bimbingan pegawai dinilai bagi kumpulan pendidik. Soalan perlulah sentiasa dikemas kini dan diperbaharui selaras dengan perubahan dan keperluan semasa dalam tugas pegawai.

**Jadual III**

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

### KEMAHIRAN / TUGAS DAN PENGETAHUAN

#### a) Kumpulan Pendidik

| P1 | Tugas                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Melaksanakan tugas pengajaran & pembelajaran mengikut jadual waktu                                            |   |   |   |   |   |
| 2  | Sentiasa bersedia dengan perancangan pengajaran & pembelajaran mingguan dan semester                          |   |   |   |   |   |
| 3  | Sentiasa bersedia dengan nota pengajaran & menggunakan alat bantu mengajar yang efektif                       |   |   |   |   |   |
| 4  | Sentiasa melakukan penilaian sendiri dan mengadakan kuiz/ tugas dan peperiksaan penilaian                     |   |   |   |   |   |
| 5  | Prihatin dan mengambil berat terhadap masalah dan prestasi pencapaian pelajar                                 |   |   |   |   |   |
| 6  | Sentiasa menganalisis keputusan dan pencapaian pelajar dan berusaha membantu pelajar ke tahap yang lebih baik |   |   |   |   |   |
| 7  | Menepati waktu dan tempoh yang telah ditetapkan bagi semua urusan kerja                                       |   |   |   |   |   |
| 8  | Cekap dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan                                        |   |   |   |   |   |

| P2 | Kemahiran dan Pengetahuan                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9  | Mengamalkan corak komunikasi yang berkesan dalam setiap urusan                                         |   |   |   |   |   |
| 10 | Mampu merangsang sikap positif dan berdaya saing di kalangan pelajar                                   |   |   |   |   |   |
| 11 | Mampu membangkitkan motivasi pelajar                                                                   |   |   |   |   |   |
| 12 | Cekap dalam melaksanakan tugas dan sentiasa bersikap tenang walaupun dalam keadaan tekanan             |   |   |   |   |   |
| 13 | Mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang kerja                                                     |   |   |   |   |   |
| 14 | Sentiasa berusaha untuk mendapatkan idea-idea baru dan sensitif terhadap isu-isu semasa yang berkaitan |   |   |   |   |   |

Sila berikan komen tambahan pada kotak di bawah berhubung prestasi pegawai yang dinilai yang berkaitan bidang kerja, kemahiran dan pengetahuan pegawai. Anda adalah digalakkan untuk memberikan contohnya situasi yang pernah berlaku dan tindakan pegawai yang dapat membantu memperjelaskan lagi penilaian ini.

#### Pandangan / Komen Tambahan

b) **Kumpulan Komersial**

| <b>P1</b> | <b>Tugas</b>                                                                                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1         | Memahami peranan MARA kepada masyarakat Bumiputera dan bertindak selaras dengan peranan tersebut       |          |          |          |          |          |
| 2         | Mempromosikan perkhidmatan MARA yang berkualiti dan meletakkan standard kerja yang tinggi              |          |          |          |          |          |
| 3         | Sentiasa bersedia dengan perancangan jangka pendek dan jangka panjang bagi memajukan Bumiputera        |          |          |          |          |          |
| 4         | Sentiasa melakukan penilaian terhadap prestasi perkhidmatan                                            |          |          |          |          |          |
| 5         | Kreatif dan berinovatif dalam melaksanakan tugas dan merancang                                         |          |          |          |          |          |
| 6         | Sentiasa menganalisis dan memantau pencapaian, perkembangan serta kemampuan pelanggan (dalam/luar)     |          |          |          |          |          |
| 7         | Melaksanakan tugas dalam tempoh dan peruntukan yang telah ditetapkan                                   |          |          |          |          |          |
| 8         | Jujur, ikhlas dan berintegriti dalam tugas yang diamanahkan                                            |          |          |          |          |          |
| <b>P2</b> | <b>Kemahiran dan Pengetahuan</b>                                                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9         | Mengamalkan corak komunikasi yang berkesan dalam setiap urusan                                         |          |          |          |          |          |
| 10        | Mampu merangsang sikap positif dan berdaya saing di kalangan pelanggan dan kumpulan kerja              |          |          |          |          |          |
| 11        | Mampu membangkitkan motivasi pelanggan dan kumpulan kerja                                              |          |          |          |          |          |
| 12        | Cekap dalam melaksanakan tugas dan sentiasa bersikap tenang walaupun dalam keadaan tekanan             |          |          |          |          |          |
| 13        | Mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang kerja                                                     |          |          |          |          |          |
| 14        | Memahami dan mempunyai pengetahuan berhubung persekitaran dan keperluan pasaran semasa                 |          |          |          |          |          |
| 15        | Sentiasa berusaha untuk mendapatkan idea-idea baru dan sensitif terhadap isu-isu semasa yang berkaitan |          |          |          |          |          |

Sila berikan komen tambahan pada kotak di bawah berhubung prestasi pegawai yang dinilai yang berkaitan bidang kerja, kemahiran dan pengetahuan pegawai. Anda adalah digalakkan untuk memberikan contohnya situasi yang pernah berlaku dan tindakan pegawai yang dapat membantu memperjelaskan lagi penilaian ini.

**Pandangan / Komen Tambahan**

|                                   |
|-----------------------------------|
| Empty box for additional comments |
|-----------------------------------|

**c) Kumpulan Pentadbiran**

| P1 | Tugas                                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Memahami dan melaksanakan tugas mengikut peraturan dan dasar yang telah ditetapkan                                                |   |   |   |   |   |
| 2  | Sentiasa bersedia dengan perancangan kerja jangka pendek dan jangka panjang                                                       |   |   |   |   |   |
| 3  | Mampu mengurus kumpulan kerja dengan baik dan efisien                                                                             |   |   |   |   |   |
| 4  | Mengamalkan perkongsian maklumat dan tanggungjawab secara efektif                                                                 |   |   |   |   |   |
| 5  | Sentiasa menganalisis dan memantau pencapaian, perkembangan serta kemampuan kumpulan kerja                                        |   |   |   |   |   |
| 6  | Melaksanakan tugas dalam tempoh dan peruntukan yang telah ditetapkan                                                              |   |   |   |   |   |
| 7  | Menunjukkan tahap pemahaman yang tinggi berhubung peranan bahagian / unit                                                         |   |   |   |   |   |
| 8  | Kreatif dan berinovatif dalam merancang dan membuat keputusan                                                                     |   |   |   |   |   |
| 9  | Sentiasa meletakkan standard kualiti kerja yang tinggi dan sentiasa berusaha dengan cecal untuk mencapai objektif bahagian / unit |   |   |   |   |   |
| 10 | Jujur, ikhlas dan berintegriti dalam tugas yang diamanahkan                                                                       |   |   |   |   |   |

| P2 Kemahiran dan Pengetahuan                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11 Mengamalkan corak komunikasi yang berkesan dalam setiap urusan                                         |   |   |   |   |   |
| 12 Mampu merangsang sikap positif dan berdaya saing di kalangan kumpulan kerja                            |   |   |   |   |   |
| 13 Mampu membangkitkan motivasi kumpulan kerja                                                            |   |   |   |   |   |
| 14 Cekap dalam melaksanakan tugas dan sentiasa bersikap tenang walaupun dalam keadaan tekanan             |   |   |   |   |   |
| 15 Mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang kerja                                                     |   |   |   |   |   |
| 16 Memahami dan mempunyai pengetahuan berhubung persekitaran dan keperluan pasaran semasa                 |   |   |   |   |   |
| 17 Sentiasa berusaha untuk mendapatkan idea-idea baru dan sensitif terhadap isu-isu semasa yang berkaitan |   |   |   |   |   |

Sila berikan komen tambahan pada kotak di bawah berhubung prestasi pegawai yang dinilai yang berkaitan bidang kerja, kemahiran dan pengetahuan pegawai. Anda adalah digalakkan untuk memberikan contohnya situasi yang pernah berlaku dan tindakan pegawai yang dapat membantu memperjelaskan lagi penilaian ini.

**Pandangan / Komen Tambahan**

## BAB 4

### RUMUSAN

#### 4.1 RUMUSAN CADANGAN

Penilaian maklum balas 360° merupakan kaedah penilaian yang telah terbukti berkesan di kebanyakan organisasi dan syarikat-syarikat bertaraf antarabangsa. Kejayaan pelaksanaan penilaian ini adalah amat bergantung kepada ketelitian dalam perancangan keseluruhan pelaksanaan sesebuah organisasi tanpa meninggalkan unsur-unsur penting dan isu-isu yang sering diperdebatkan yang menjadi punca kegagalan. Perubahan budaya pemikiran yang akan membawa kepada perubahan dalam budaya kerja warga MARA merupakan faktor utama dan penting selain penyertaan dan sokongan kuat dari kumpulan pengurusan tertinggi MARA dalam menjayakan kaedah penilaian ini.

Sehubungan itu, MARA dalam mengorak langkah menjadi organisasi yang bertaraf antarabangsa dan mempunyai warga kerja yang berdaya saing tinggi serta berpemikiran kelas pertama perlu melaksanakan kaedah ini bagi tujuan tersebut. Pelaksanaan secara berperingkat bermula dengan peningkatan taraf unit dan tanggungjawab bahagian sokongan kepada pelaksanaan kaedah ini serta usaha memperkenalkan dan memberikan penjelasan kepada kaedah pelaksanaan bagi semua warga MARA perlu dilakukan segera. Pelaksanaan ini akan membawa kepada penyelesaian berbagai lagi isu-isu berbangkit di MARA seperti cabaran dalam mentransformasikan MARA, mewujudkan imej

korporat yang berdaya saing di MARA dalam kalangan agensi Kerajaan mahupun organisasi dunia, memberikan impak positif kepada pelanggan MARA yang terdiri daripada Bumiputera setelah mendapatkan perkhidmatan MARA dan akhir sekali mengubah budaya pemikiran dan budaya kerja kaum Bumiputera keseluruhannya melalui transformasi warga MARA secara giat dan meluas.

Sistem ICT sebagai pendukung kepada keseluruhan sistem pelaksanaan merupakan langkah yang bijak terutamanya dalam era tanpa sempadan masa kini yang memerlukan kepantasan, penjimatan dan penggunaan segala jenis sumber dengan efisien.

#### 4.2 LIMITASI KAJIAN

Sepanjang menjalankan kajian bagi menghasilkan kertas cadangan ini, berbagai-bagai bentuk kekangan dan cabaran telah dilalui. Di antara cabaran tersebut adalah kekangan masa. Tempoh masa yang agak singkat untuk menjalankan kajian dengan lebih mendalam bagi tujuan memahami dan meneliti contoh pelaksanaan penilaian maklum balas yang telah dilaksanakan oleh organisasi-organisasi di Malaysia terutamanya syarikat-syarikat GLC sedikit sebanyak telah mempengaruhi dapatan kajian. Hanya beberapa syarikat sahaja yang memberikan kerjasama seperti Telekom Malaysia dan Khazanah Malaysia. Bagi syarikat-syarikat perbankan kekangan masa dan kerja yang amat mendesak menyebabkan mereka sukar untuk memberikan kerjasama yang sepenuhnya. Sehubungan itu hanya perbualan melalui telefon dapat diadakan.

Kajian yang agak mendalam dan amat membantu dalam proses penyediaan cadangan ini telah dilakukan terhadap syarikat Telekom Malaysia yang mana pada pemerhatian saya syarikat ini mempunyai spesifikasi atau pengkhususan yang amat jelas berhubung pelaksanaan penilaian yang dikaji. Sehubungan itu temu bual dan perjumpaan telah dilakukan bersama-sama

pegawai yang bertanggungjawab bagi menerangkan konsep pelaksanaan di TM.

Kekangan dari segi masa juga dilihat mempengaruhi tugas ini apabila saya terpaksa membahagikan masa antara kerjaya, pelajaran dan keluarga. Tumpuan secara sepenuhnya terhadap kajian agak terganggu namun ia masih dapat diatasi dengan mengadakan jadual perancangan yang rapi atas bantuan dan dorongan penyelia kursus Tuan Haji Mahyudin.

Sumber yang terhad turut menjadi kekangan dalam menyiapkan tugas ini. Kebanyakan sumber seperti jurnal dan artikel penting yang berkaitan dengan topik ini perlu dibeli melalui Internet. Ditambah pula dengan kekangan kewangan, maka kebanyakan bahan adalah dipinjam sama ada daripada perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia, Perpustakaan Negara Malaysia dan menerusi rangkaian rujukan Internet yang disediakan.

Pemahaman yang mendalam tentang keperluan MARA pada masa ini juga dan dasar-dasar yang terlibat turut mencuri masa yang berharga dan ia memerlukan kesabaran dan ketekunan yang tinggi bagi memastikan pemahaman tidak bercanggah dengan situasi sebenar yang berlaku di MARA.

Dengan adanya kekuatan dan kesabaran di samping pengurusan masa dan sokongan dari semua pihak, maka kajian ini akhirnya dapat disempurnakan dalam keadaan yang seadanya. Semoga segala cabaran dan kekangan yang telah dilalui memberikan seribu erti dan pengalaman yang berharga kepada saya dalam menempuhi dunia kerjaya dan kehidupan.

## RUJUKAN

- Alma M. McCarthy & Thomas N. Garavan. 2001. 360° feedback processes: performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training* 25(1):5-32.
- Arthur Morgan, Kath Cannan & Joanne Cullinane. 2005. 360° feedback: a critical enquiry. *Journal of Personnel Review* 34(6):663-680.
- Catherine C Turkel. 2008. Female leaders' 360-degree self perception accuracy for leadership competencies and skills. Tesis Ph.D. Capella University.
- Cynthia D. McCauley & Russell S. Moxley Jr. 1996. Developmental 360: how feedback can make managers more effective. *Career Development International* 1(3):15-19.
- David Hallam. 2004. 360 aggregate reporting advances human asset management. *Development and Learning in Organizations* 18(3):16-19.
- Elizabeth C. Thach. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 23(4):205-214.
- Glenys Drew. 2009. A "360" degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development* 28(7):581-592.
- Mark R. Testa. 2002. A model for organization-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal* 23(5):260-268.
- Minit Mesyuarat Majlis Bil.353 kali pertama. 2010. Majlis Amanah Rakyat, 19 Januari.

- Robert T. Rosti Jr & Frank Shipper.1998. A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback. *Journal of Managerial Psychology* 13(1/2):77-89.
- Sarah Cook & Steve Macaulay. 1997. How colleagues and customers can help improve team performance. *Team Performance Management* 3(1):12-17.
- Surat Pekeliling Am Majlis Amanah Rakyat Bilangan 2. 2003. 18 Mac.
- Simon Hurley. 1998. Application of team-based 360° feedback system. *Team Performance Management* 4(5):202-210.
- Surat Pekeliling Perkhidmatan Majlis Amanah Rakyat Bilangan 4. 2002. yang 1 November.
- Thomas N. Garavan, Michael Morley & Mary Flynn. 1997. 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development* 16(2):134-147.
- Tv Rao & Raju Rao.2005. *The Power of 360 Degree Feedback: Maximizing Managerial and Leadership Effectiveness*. New Delhi:Response Books A division of Sage Publications.

## LAMPIRAN A



MAKLUMBALAS 360 MARA

**DIRI SENDIRI**

Hak Milik MARA

Semua maklumat adalah **SULIT**



### MAKLUMBALAS 360 UNTUK PEGAWAI MARA

|                                   |   |                                                                    |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Bahagian A</b>                 | : | <b>Maklumat Pegawai Yang Dinilai</b>                               |
| 1. Nama Pegawai                   | : | _____                                                              |
| 2. Jantina                        | : | Lelaki <input type="checkbox"/> Perempuan <input type="checkbox"/> |
| 3. Gred Gaji                      | : | _____                                                              |
| 4. No. Gaji                       | : | _____                                                              |
| 4. Jawatan                        | : | _____                                                              |
| 5. Tarikh mula berkhidmat di MARA | : | _____                                                              |
| 6. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |
| 7. Pegawai memberi Maklumbalas    | : | _____                                                              |
| 8. Jawatan sekarang               | : | _____                                                              |
| 9. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |

Maklumbalas yang jujur dan adil diperlukan dari tuan/puan keatas pegawai MARA ini dan akan digunakan untuk proses kenaikan pangkat. Terima Kasih di atas kerjasama yang diberikan. Penilaian yang telah dilengkapkan hendaklah di serahkan kepada Pengawal Pusat masing-masing.

"Berhati-hati dengan irihati dan dengki kerana ia akan nyata pada dirimu sebelum bahayanya tampak nyata pada musuhmu"

### Bahagian B : INSTRUMEN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MARA

Arahan : Sila gunakan skala di bawah untuk menentukan jawapan bagi pernyataan yang diberi.

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Tandakan (✓) yang akan menentukan tahap persetujuan anda.

#### KUALITI PERIBADI

|                                |                                                                                           |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>E1 Kepercayaan Kendiri</b>  |                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Saya adalah seorang yang ....  |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                              | Sentiasa optimistik dalam mencapai matlamat walaupun berhadapan dengan situasi yang sukar |   |   |   |   |   |
| 2                              | Sentiasa bersedia dan bertanggungjawab                                                    |   |   |   |   |   |
| 3                              | Menyuarakan pendapat sekira( jikalau) diperlukan                                          |   |   |   |   |   |
| 4                              | Sentiasa berkeyakinan di khalayak ramai                                                   |   |   |   |   |   |
| <b>E2 Perasaan Kesepunyaan</b> |                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Saya adalah seorang yang ....  |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                             | Memahami sejarah MARA                                                                     |   |   |   |   |   |
| 12                             | Menunjukkan kesungguhan dalam membantu meningkatkan taraf hidup bumiputera                |   |   |   |   |   |
| 13                             | Sentiasa berkongsi pengalaman dan kemahiran dengan anggota kerja MARA demi kebaikan MARA  |   |   |   |   |   |
| 14                             | Mendukung aspirasi MARA demi melahirkan usahawan bumiputera                               |   |   |   |   |   |

|                                      |                                                                 |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>E3 Pengurusan Kendiri</b>         |                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15                                   | Dapat mengawal emosi dan tekanan                                |          |          |          |          |          |
| 16                                   | Menjalani kehidupan yang seimbang ( kerjaya & keluarga)         |          |          |          |          |          |
| 17                                   | Mampu membuat keputusan yang berkesan dalam pelaksanaan tugas   |          |          |          |          |          |
| 18                                   | Menjadikan halangan sebagai satu cabaran                        |          |          |          |          |          |
| <b>E4 Integriti Diri</b>             |                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19                                   | Tidak mengambil kesempatan terhadap hasil kerja orang lain      |          |          |          |          |          |
| 20                                   | Berani menegakkan kebenaran                                     |          |          |          |          |          |
| 21                                   | Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi dan dihormati |          |          |          |          |          |
| 22                                   | Tidak menggunakan harta MARA untuk kepentingan diri             |          |          |          |          |          |

#### HALA T UJU ORGANISASI

|                                      |                                                                                    |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>E 5 Berpandangan jauh</b>         |                                                                                    |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 23                                   | Memberi jangkaan dan akan bertindak untuk menghalang segala masalah yang mendatang |          |          |          |          |          |

|                                      |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 24                                   | Menjadikan kebanyakan peluang semasa bagi menjana kemajuan                                                      |          |          |          |          |          |
| 25                                   | Berfikir secara mendalam dan mengambil langkah-langkah wajar untuk memperbaiki perkhidmatan di masa akan datang |          |          |          |          |          |
| 26                                   | Menjana dan melaksanakan pendekatan inovasi untuk bergerak dari satu situasi ke situasi yang lain               |          |          |          |          |          |
| <b>E6</b>                            | <b>Fleksibel intelektual</b>                                                                                    |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27                                   | Terbuka terhadap informasi dan pendapat baru                                                                    |          |          |          |          |          |
| 28                                   | Mencadangkan cara-cara baru untuk menerangkan sesuatu yang kompleks                                             |          |          |          |          |          |
| 29                                   | Menggalakan individu lain untuk lebih berinovasi dalam penambahbaikan perkhidmatan                              |          |          |          |          |          |
| 30                                   | Berkemampuan untuk mencipta idea yang baru yang tidak pernah difikirkan oleh individu lain                      |          |          |          |          |          |
| <b>E7</b>                            | <b>Jaringan hubungan</b>                                                                                        |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31                                   | Menunjukkan cara yang sistematik untuk berinteraksi melalui rangkaian yang lebih luas.                          |          |          |          |          |          |
| 32                                   | Mendapat maklumat berkaitan isu-isu semasa organisasi melalui penyelidikan                                      |          |          |          |          |          |
| 33                                   | Mengenalpasti individu dari dalam dan luar organisasi yang boleh membantu menyelesaikan sesuatu perkara         |          |          |          |          |          |
| 34                                   | Mengenalpasti kumpulan dan rangkaian yang relevan yang boleh                                                    |          |          |          |          |          |

|                                      |                                                                                                  |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                      | membantu dalam penambahbaikan perkhidmatan                                                       |          |          |          |          |          |
| 45                                   | Memupuk semangat berpasukan bagi meningkatkan keberkesanan pasukan                               |          |          |          |          |          |
| <b>E10</b>                           | <b>Pengupayaan (Empowerment)</b>                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 46                                   | Memberi galakan dan sokongan apabila seseorang mengalami kesulitan                               |          |          |          |          |          |
| 47                                   | Memberi peluang kepada warga kerja untuk mengambil risiko bagi membina keupayaan diri.           |          |          |          |          |          |
| 48                                   | Memberi kuasa kepada individu lain untuk membuat keputusan dan berkongsi tanggungjawab tersebut. |          |          |          |          |          |
| <b>E11</b>                           | <b>Bekerja secara efektif</b>                                                                    |          |          |          |          |          |
| <b>Saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 49                                   | Mengiktiraf dan menghormati pendapat dan pandangan dari pelbagai perspektif                      |          |          |          |          |          |
| 50                                   | Sentiasa berkongsi informasi dengan individu lain .                                              |          |          |          |          |          |
| 51                                   | Mendapat persetujuan dan kefahaman daripada semua pihak.                                         |          |          |          |          |          |
| 52                                   | Menyelesaikan konflik secara efektif.                                                            |          |          |          |          |          |
| 53                                   | Sentiasa peka dengan kepentingan semasa pihak yang bertanggungjawab                              |          |          |          |          |          |
| 54                                   | Memastikan strategi pembaikpulih perkhidmatan dijalankan secara kolaboratif.                     |          |          |          |          |          |

| E12 Keberkesanan Komunikasi   |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Saya adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55                            | Menggunakan bahasa yang mudah difahami bagi menyatakan idea.                       |   |   |   |   |   |
| 56                            | Menulis arahan dengan terang dan tepat, tanpa perlu diperjelaskan secara lisan.    |   |   |   |   |   |
| 57                            | Membentangkan pendapat yang memberi pengaruh positif ke atas sesuatu perbincangan. |   |   |   |   |   |

Hak Milik MARA

## LAMPIRAN B



MAKLUMBALAS 360 MARA

**KETUA**Semua maklumat adalah **SULIT**



**MAKLUMBALAS 360 UNTUK PEGAWAI MARA**

**Bahagian A : Maklumat Pegawai Yang Dinilai**

1. Nama Pegawai : \_\_\_\_\_
2. Jantina : Lelaki ☐ Perempuan ☐
3. Gred Gaji : \_\_\_\_\_
4. No. Gaji : \_\_\_\_\_
4. Jawatan : \_\_\_\_\_
5. Tarikh mula berkhidmat di MARA : \_\_\_\_\_
6. Tempat Bertugas : \_\_\_\_\_
7. Pegawai memberi Maklumbalas : \_\_\_\_\_
8. Jawatan sekarang : \_\_\_\_\_
9. Tempat Bertugas : \_\_\_\_\_

Maklumbalas yang jujur dan adil diperlukan dari tuan/puan keatas pegawai MARA ini dan akan digunakan untuk proses kenaikan pangkat. Terima Kasih di atas kerjasama yang diberikan. Penilaian yang telah dilengkapkan hendaklah di serahkan kepada Pengawal Pusat masing-masing.

*"Berhati-hati dengan irihati dan dengki kerana ia akan nyata pada dirimu sebelum bahayanya tampak nyata pada musuhmu"*

**Bahagian B : INSTRUMEN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MARA**

Arahan : Sila gunakan skala di bawah untuk menentukan jawapan bagi pernyataan yang diberi.

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Tandakan (✓) yang akan menentukan tahap persetujuan anda.

**KUALITI PERIBADI**

|                                       |                                                                                           |          |          |          |          |          |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>E1</b>                             | <b>Kepercayaan Kendiri</b>                                                                |          |          |          |          |          |
| <b>Calon adalah seorang yang ....</b> |                                                                                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1                                     | Sentiasa optimistik dalam mencapai matlamat walaupun berhadapan dengan situasi yang sukar |          |          |          |          |          |
| 2                                     | Sentiasa bersedia dan bertanggungjawab                                                    |          |          |          |          |          |
| 3                                     | Menyuarakan pendapat sekira( jikalau) diperlukan                                          |          |          |          |          |          |
| 4                                     | Sentiasa berkeyakinan di khalayak ramai                                                   |          |          |          |          |          |
| <b>E2</b>                             | <b>Perasaan Kesepunyaan</b>                                                               |          |          |          |          |          |
| <b>Calon adalah seorang yang ....</b> |                                                                                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11                                    | Memahami sejarah MARA                                                                     |          |          |          |          |          |
| 12                                    | Menunjukkan kesungguhan dalam membantu meningkatkan taraf hidup bumiputera                |          |          |          |          |          |
| 13                                    | Sentiasa berkongsi pengalaman dan kemahiran dengan anggota kerja MARA demi kebaikan MARA  |          |          |          |          |          |
| 14                                    | Mendukung aspirasi MARA demi melahirkan usahawan bumiputera                               |          |          |          |          |          |

| E3 Pengurusan Kendiri          |                                                                 |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                             | Dapat mengawal emosi dan tekanan                                |   |   |   |   |   |
| 16                             | Menjalani kehidupan yang seimbang ( kerjaya & keluarga)         |   |   |   |   |   |
| 17                             | Mampu membuat keputusan yang berkesan dalam pelaksanaan tugas   |   |   |   |   |   |
| 18                             | Menjadikan halangan sebagai satu cabaran                        |   |   |   |   |   |
| E4 Integriti Diri              |                                                                 |   |   |   |   |   |
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                             | Tidak mengambil kesempatan terhadap hasil kerja orang lain      |   |   |   |   |   |
| 20                             | Berani menegakkan kebenaran                                     |   |   |   |   |   |
| 21                             | Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi dan dihormati |   |   |   |   |   |
| 22                             | Tidak menggunakan harta MARA untuk kepentingan diri             |   |   |   |   |   |

#### HALA T UJU ORGANISASI

| E 5 Berpandangan jauh          |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                             | Memberi jangkaan dan akan bertindak untuk menghalang segala masalah yang mendatang |   |   |   |   |   |

|                                       |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 24                                    | Menjadikan kebanyakan peluang semasa bagi menjana kemajuan                                                      |          |          |          |          |          |
| 25                                    | Berfikir secara mendalam dan mengambil langkah-langkah wajar untuk memperbaiki perkhidmatan di masa akan datang |          |          |          |          |          |
| 26                                    | Menjana dan melaksanakan pendekatan inovasi untuk bergerak dari satu situasi ke situasi yang lain               |          |          |          |          |          |
| <b>E6 Fleksibel intelektual</b>       |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Calon adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27                                    | Terbuka terhadap informasi dan pendapat baru                                                                    |          |          |          |          |          |
| 28                                    | Mencadangkan cara-cara baru untuk menerangkan sesuatu yang kompleks                                             |          |          |          |          |          |
| 29                                    | Menggalakan individu lain untuk lebih berinovasi dalam penambahbaikan perkhidmatan                              |          |          |          |          |          |
| 30                                    | Berkemampuan untuk mencipta idea yang baru yang tidak pernah difikirkan oleh individu lain                      |          |          |          |          |          |
| <b>E7 Jaringan hubungan</b>           |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Calon adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31                                    | Menunjukkan cara yang sistematik untuk berinteraksi melalui rangkaian yang lebih luas.                          |          |          |          |          |          |
| 32                                    | Mendapat maklumat berkaitan isu-isu semasa organisasi melalui penyelidikan                                      |          |          |          |          |          |
| 33                                    | Mengenalpasti individu dari dalam dan luar organisasi yang boleh membantu menyelesaikan sesuatu perkara         |          |          |          |          |          |
| 34                                    | Mengenalpasti kumpulan dan rangkaian yang relevan yang boleh membantu dalam penambahbaikan perkhidmatan         |          |          |          |          |          |

|                                |                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 45                             | Memupuk semangat berpasukan bagi meningkatkan keberkesanan pasukan                               |   |   |   |   |   |
| <b>E10</b>                     | <b>Pengupayaan (Empowerment)</b>                                                                 |   |   |   |   |   |
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46                             | Memberi galakan dan sokongan apabila seseorang mengalami kesulitan                               |   |   |   |   |   |
| 47                             | Memberi peluang kepada warga kerja untuk mengambil risiko bagi membina keupayaan diri.           |   |   |   |   |   |
| 48                             | Memberi kuasa kepada individu lain untuk membuat keputusan dan berkongsi tanggungjawab tersebut. |   |   |   |   |   |
| <b>E11</b>                     | <b>Bekerja secara efektif</b>                                                                    |   |   |   |   |   |
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49                             | Mengiktiraf dan menghormati pendapat dan pandangan dari pelbagai perspektif                      |   |   |   |   |   |
| 50                             | Sentiasa berkongsi informasi dengan individu lain .                                              |   |   |   |   |   |
| 51                             | Mendapat persetujuan dan kefahaman daripada semua pihak.                                         |   |   |   |   |   |
| 52                             | Menyelesaikan konflik secara efektif.                                                            |   |   |   |   |   |
| 53                             | Sentiasa peka dengan kepentingan semasa pihak yang bertanggungjawab                              |   |   |   |   |   |
| 54                             | Memastikan strategi pembaikpulihan perkhidmatan dijalankan secara kolaboratif.                   |   |   |   |   |   |

| E12 Keberkesanan Komunikasi    |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Calon adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55                             | Menggunakan bahasa yang mudah difahami bagi menyatakan idea.                       |   |   |   |   |   |
| 56                             | Menulis arahan dengan terang dan tepat, tanpa perlu diperjelaskan secara lisan.    |   |   |   |   |   |
| 57                             | Membentangkan pendapat yang memberi pengaruh positif ke atas sesuatu perbincangan. |   |   |   |   |   |

Hak Milik MARA



MAKLUMBALAS 360 MARA

# **RAKAN SEKERJA**

Semua maklumat adalah **SULIT**



### MAKLUMBALAS 360 UNTUK PEGAWAI MARA

|                                   |   |                                                                    |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Bahagian A</b>                 | : | <b>Maklumat Pegawai Yang Dinilai</b>                               |
| 1. Nama Pegawai                   | : | _____                                                              |
| 2. Jantina                        | : | Lelaki <input type="checkbox"/> Perempuan <input type="checkbox"/> |
| 3. Gred Gaji                      | : | _____                                                              |
| 4. No. Gaji                       | : | _____                                                              |
| 4. Jawatan                        | : | _____                                                              |
| 5. Tarikh mula berkhidmat di MARA | : | _____                                                              |
| 6. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |
| 7. Pegawai memberi Maklumbalas    | : | _____                                                              |
| 8. Jawatan sekarang               | : | _____                                                              |
| 9. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |

Maklumbalas yang jujur dan adil diperlukan dari tuan/puan keatas pegawai MARA ini dan akan digunakan untuk proses kenaikan pangkat. Terima Kasih di atas kerjasama yang diberikan. Penilaian yang telah dilengkapkan hendaklah di serahkan kepada Pengawal Pusat masing-masing.

"Berhati-hati dengan irihati dan dengki kerana ia akan nyata pada dirimu sebelum bahayanya tampak nyata pada musuhmu"

### Bahagian B : INSTRUMEN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MARA

Arahan : Sila gunakan skala di bawah untuk menentukan jawapan bagi pernyataan yang diberi.

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Tandakan (✓) yang akan menentukan tahap persetujuan anda.

#### KUALITI PERIBADI

| E1 Kepercayaan Kendiri                      |                                                                                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                           | Sentiasa optimistik dalam mencapai matlamat walaupun berhadapan dengan situasi yang sukar |   |   |   |   |   |
| 2                                           | Sentiasa bersedia dan bertanggungjawab                                                    |   |   |   |   |   |
| 3                                           | Menyuarakan pendapat sekira( jikalau) diperlukan                                          |   |   |   |   |   |
| 4                                           | Sentiasa berkeyakinan di khalayak ramai                                                   |   |   |   |   |   |
| E2 Perasaan Kesepunyaan                     |                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                                          | Memahami sejarah MARA                                                                     |   |   |   |   |   |
| 12                                          | Menunjukkan kesungguhan dalam membantu meningkatkan taraf hidup bumiputera                |   |   |   |   |   |
| 13                                          | Sentiasa berkongsi pengalaman dan kemahiran dengan anggota kerja MARA demi kebaikan MARA  |   |   |   |   |   |
| 14                                          | Mendukung aspirasi MARA demi melahirkan usahawan bumiputera                               |   |   |   |   |   |

| E3 Pengurusan Kendiri                       |                                                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                                          | Dapat mengawal emosi dan tekanan                                |   |   |   |   |   |
| 16                                          | Menjalani kehidupan yang seimbang ( kerjaya & keluarga)         |   |   |   |   |   |
| 17                                          | Mampu membuat keputusan yang berkesan dalam pelaksanaan tugas   |   |   |   |   |   |
| 18                                          | Menjadikan halangan sebagai satu cabaran                        |   |   |   |   |   |
| E4 Integriti Diri                           |                                                                 |   |   |   |   |   |
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                                          | Tidak mengambil kesempatan terhadap hasil kerja orang lain      |   |   |   |   |   |
| 20                                          | Berani menegakkan kebenaran                                     |   |   |   |   |   |
| 21                                          | Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi dan dihormati |   |   |   |   |   |
| 22                                          | Tidak menggunakan harta MARA untuk kepentingan diri             |   |   |   |   |   |

#### HALA T UJU ORGANISASI

| E5 Berpandangan jauh                        |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                                          | Memberi jangkaan dan akan bertindak untuk menghalang segala masalah yang mendatang |   |   |   |   |   |

|                                                    |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 24                                                 | Menjadikan kebanyakan peluang semasa bagi menjana kemajuan                                                      |          |          |          |          |          |
| 25                                                 | Berfikir secara mendalam dan mengambil langkah-langkah wajar untuk memperbaiki perkhidmatan di masa akan datang |          |          |          |          |          |
| 26                                                 | Menjana dan melaksanakan pendekatan inovasi untuk bergerak dari satu situasi ke situasi yang lain               |          |          |          |          |          |
| <b>E6 Fleksibel intelektual</b>                    |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Rakan sekerja saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27                                                 | Terbuka terhadap informasi dan pendapat baru                                                                    |          |          |          |          |          |
| 28                                                 | Mencadangkan cara-cara baru untuk menerangkan sesuatu yang kompleks                                             |          |          |          |          |          |
| 29                                                 | Menggalakan individu lain untuk lebih berinovasi dalam penambahbaikan perkhidmatan                              |          |          |          |          |          |
| 30                                                 | Berkemampuan untuk mencipta idea yang baru yang tidak pernah difikirkan oleh individu lain                      |          |          |          |          |          |
| <b>E7 Jaringan hubungan</b>                        |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| <b>Rakan sekerja saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31                                                 | Menunjukkan cara yang sistematik untuk berinteraksi melalui rangkaian yang lebih luas.                          |          |          |          |          |          |
| 32                                                 | Mendapat maklumat berkaitan isu-isu semasa organisasi melalui penyelidikan                                      |          |          |          |          |          |
| 33                                                 | Mengenalpasti individu dari dalam dan luar organisasi yang boleh membantu menyelesaikan sesuatu perkara         |          |          |          |          |          |
| 34                                                 | Mengenalpasti kumpulan dan rangkaian yang relevan yang boleh membantu dalam penambahbaikan perkhidmatan         |          |          |          |          |          |

|                                             |                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 45                                          | Memupuk semangat berpasukan bagi meningkatkan keberkesanan pasukan                               |   |   |   |   |   |
| <b>E10</b>                                  | <b>Pengupayaan (Empowerment)</b>                                                                 |   |   |   |   |   |
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46                                          | Memberi galakan dan sokongan apabila seseorang mengalami kesulitan                               |   |   |   |   |   |
| 47                                          | Memberi peluang kepada warga kerja untuk mengambil risiko bagi membina keupayaan diri.           |   |   |   |   |   |
| 48                                          | Memberi kuasa kepada individu lain untuk membuat keputusan dan berkongsi tanggungjawab tersebut. |   |   |   |   |   |
| <b>E11</b>                                  | <b>Bekerja secara efektif</b>                                                                    |   |   |   |   |   |
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49                                          | Mengiktiraf dan menghormati pendapat dan pandangan dari pelbagai perspektif                      |   |   |   |   |   |
| 50                                          | Sentiasa berkongsi informasi dengan individu lain .                                              |   |   |   |   |   |
| 51                                          | Mendapat persetujuan dan kefahaman daripada semua pihak.                                         |   |   |   |   |   |
| 52                                          | Menyelesaikan konflik secara efektif.                                                            |   |   |   |   |   |
| 53                                          | Sentiasa peka dengan kepentingan semasa pihak yang bertanggungjawab                              |   |   |   |   |   |
| 54                                          | Memastikan strategi pembaikpulihan perkhidmatan dijalankan secara kolaboratif.                   |   |   |   |   |   |

| E12 Keberkesanan Komunikasi                 |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Rakan sekerja saya adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55                                          | Menggunakan bahasa yang mudah difahami bagi menyatakan idea.                       |   |   |   |   |   |
| 56                                          | Menulis arahan dengan terang dan tepat, tanpa perlu diperjelaskan secara lisan.    |   |   |   |   |   |
| 57                                          | Membentangkan pendapat yang memberi pengaruh positif ke atas sesuatu perbincangan. |   |   |   |   |   |

Hak Milik MARA



MAKLUMBALAS 360 MARA

**SUBORDINAT**

Semua maklumat adalah **SULIT**

Hak Milik MARA



### MAKLUMBALAS 360 UNTUK PEGAWAI MARA

|                                   |   |                                                                    |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Bahagian A</b>                 | : | <b>Maklumat Pegawai Yang Dinilai</b>                               |
| 1. Nama Pegawai                   | : | _____                                                              |
| 2. Jantina                        | : | Lelaki <input type="checkbox"/> Perempuan <input type="checkbox"/> |
| 3. Gred Gaji                      | : | _____                                                              |
| 4. No. Gaji                       | : | _____                                                              |
| 4. Jawatan                        | : | _____                                                              |
| 5. Tarikh mula berkhidmat di MARA | : | _____                                                              |
| 6. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |
| 7. Pegawai memberi Maklumbalas    | : | _____                                                              |
| 8. Jawatan sekarang               | : | _____                                                              |
| 9. Tempat Bertugas                | : | _____                                                              |

Maklumbalas yang jujur dan adil diperlukan dari tuan/puan keatas pegawai MARA ini dan akan digunakan untuk proses kenaikan pangkat. Terima Kasih di atas kerjasama yang diberikan. Penilaian yang telah dilengkapkan hendaklah di serahkan kepada Pengawal Pusat masing-masing.

*"Berhati-hati dengan irihati dan dengki kerana ia akan nyata pada dirimu sebelum bahayanya tampak nyata pada musuhmu"*

### Bahagian B : INSTRUMEN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MARA

Arahan : Sila gunakan skala di bawah untuk menentukan jawapan bagi pernyataan yang diberi.

| 1                   | 2            | 3             | 4      | 5             |
|---------------------|--------------|---------------|--------|---------------|
| Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |

Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Tandakan (✓) yang akan menentukan tahap persetujuan anda.

#### KUALITI PERIBADI

| E1 Kepercayaan Kendiri              |                                                                                           |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                   | Sentiasa optimistik dalam mencapai matlamat walaupun berhadapan dengan situasi yang sukar |   |   |   |   |   |
| 2                                   | Sentiasa bersedia dan bertanggungjawab                                                    |   |   |   |   |   |
| 3                                   | Menyuarakan pendapat sekira( jikalau) diperlukan                                          |   |   |   |   |   |
| 4                                   | Sentiasa berkeyakinan di khalayak ramai                                                   |   |   |   |   |   |
| E2 Perasaan Kesepunyaan             |                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                                  | Memahami sejarah MARA                                                                     |   |   |   |   |   |
| 12                                  | Menunjukkan kesungguhan dalam membantu meningkatkan taraf hidup bumiputera                |   |   |   |   |   |
| 13                                  | Sentiasa berkongsi pengalaman dan kemahiran dengan anggota kerja MARA demi kebaikan MARA  |   |   |   |   |   |
| 14                                  | Mendukung aspirasi MARA demi melahirkan usahawan bumiputera                               |   |   |   |   |   |

| E3 Pengurusan Kendiri               |                                                                 |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                                  | Dapat mengawal emosi dan tekanan                                |   |   |   |   |   |
| 16                                  | Menjalani kehidupan yang seimbang ( kerjaya & keluarga)         |   |   |   |   |   |
| 17                                  | Mampu membuat keputusan yang berkesan dalam pelaksanaan tugas   |   |   |   |   |   |
| 18                                  | Menjadikan halangan sebagai satu cabaran                        |   |   |   |   |   |
| E4 Integriti Diri                   |                                                                 |   |   |   |   |   |
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                                  | Tidak mengambil kesempatan terhadap hasil kerja orang lain      |   |   |   |   |   |
| 20                                  | Berani menegakkan kebenaran                                     |   |   |   |   |   |
| 21                                  | Seorang yang sentiasa mempunyai etika yang tinggi dan dihormati |   |   |   |   |   |
| 22                                  | Tidak menggunakan harta MARA untuk kepentingan diri             |   |   |   |   |   |

#### HALA T UJU ORGANISASI

| E5 Berpsayangan jauh                |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                                  | Memberi jangkaan dan akan bertindak untuk menghalang segala masalah yang mendatang |   |   |   |   |   |

|                                            |                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 24                                         | Menjadikan kebanyakan peluang semasa bagi menjana kemajuan                                                      |          |          |          |          |          |
| 25                                         | Berfikir secara mendalam dan mengambil langkah-langkah wajar untuk memperbaiki perkhidmatan di masa akan datang |          |          |          |          |          |
| 26                                         | Menjana dan melaksanakan pendekatan inovasi untuk bergerak dari satu situasi ke situasi yang lain               |          |          |          |          |          |
| <b>E6</b>                                  | <b>Fleksibel intelektual</b>                                                                                    |          |          |          |          |          |
| <b>Ketua saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27                                         | Terbuka terhadap informasi dan pendapat baru                                                                    |          |          |          |          |          |
| 28                                         | Mencadangkan cara-cara baru untuk menerangkan sesuatu yang kompleks                                             |          |          |          |          |          |
| 29                                         | Menggalakan individu lain untuk lebih berinovasi dalam penambahbaikan perkhidmatan                              |          |          |          |          |          |
| 30                                         | Berkemampuan untuk mencipta idea yang baru yang tidak pernah difikirkan oleh individu lain                      |          |          |          |          |          |
| <b>E7</b>                                  | <b>Jaringan hubungan</b>                                                                                        |          |          |          |          |          |
| <b>Ketua saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31                                         | Menunjukkan cara yang sistematik untuk berinteraksi melalui rangkaian yang lebih luas.                          |          |          |          |          |          |
| 32                                         | Mendapat maklumat berkaitan isu-isu semasa organisasi melalui penyelidikan                                      |          |          |          |          |          |
| 33                                         | Mengenalpasti individu dari dalam dan luar organisasi yang boleh membantu menyelesaikan sesuatu perkara         |          |          |          |          |          |

|                                            |                                                                                                         |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 34                                         | Mengenalpasti kumpulan dan rangkaian yang relevan yang boleh membantu dalam penambahbaikan perkhidmatan |          |          |          |          |          |
| 45                                         | Memupuk semangat berpasukan bagi meningkatkan keberkesanan pasukan                                      |          |          |          |          |          |
| <b>E10</b>                                 | <b>Pengupayaan (Empowerment)</b>                                                                        |          |          |          |          |          |
| <b>Ketua saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 46                                         | Memberi galakan dan sokongan apabila seseorang mengalami kesulitan                                      |          |          |          |          |          |
| 47                                         | Memberi peluang kepada warga kerja untuk mengambil risiko bagi membina keupayaan diri.                  |          |          |          |          |          |
| 48                                         | Memberi kuasa kepada individu lain untuk membuat keputusan dan berkongsi tanggungjawab tersebut.        |          |          |          |          |          |
| <b>E11</b>                                 | <b>Bekerja secara efektif</b>                                                                           |          |          |          |          |          |
| <b>Ketua saya adalah seorang yang ....</b> |                                                                                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 49                                         | Mengiktiraf dan menghormati pendapat dan pandangan dari pelbagai perspektif                             |          |          |          |          |          |
| 50                                         | Sentiasa berkongsi informasi dengan individu lain .                                                     |          |          |          |          |          |
| 51                                         | Mendapat persetujuan dan kefahaman daripada semua pihak.                                                |          |          |          |          |          |
| 52                                         | Menyelesaikan konflik secara efektif.                                                                   |          |          |          |          |          |
| 53                                         | Sentiasa peka dengan kepentingan semasa pihak yang bertanggungjawab                                     |          |          |          |          |          |
| 54                                         | Memastikan strategi pembaikpulihan perkhidmatan dijalankan secara kolaboratif.                          |          |          |          |          |          |

| E12 Keberkesanan Komunikasi         |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Ketua saya adalah seorang yang .... |                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55                                  | Menggunakan bahasa yang mudah difahami bagi menyatakan idea.                       |   |   |   |   |   |
| 56                                  | Menulis arahan dengan terang dan tepat, tanpa perlu diperjelaskan secara lisan.    |   |   |   |   |   |
| 57                                  | Membentangkan pendapat yang memberi pengaruh positif ke atas sesuatu perbincangan. |   |   |   |   |   |

Hak Milik MARA