

ORIGINAL ARTICLE



MJSSH
Muallim Journal of
Social Science and Humanities

PERANCANGAN SISTEM PENGURUSAN PRESTASI PENILAIAN INTERIM BAGI PRESTASI PEGAWAI PERKHIDMATAN PENDIDIKAN BERTERASKAN MODEL QUADRUPLE HELIX

DESIGN OF INTERIM PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR EDUCATIONAL SERVICE EMPLOYEES BASED ON THE QUADRUPLE HELIX MODEL

Dayang Suraya Awang Hidup ¹

Mohd Effendi Ewan Mohd Matore *²

¹ Department of Measurement and Evaluation, Faculty of Education, National University of Malaysia, Malaysia. Email: dayangsuraya1508@gmail.com

² Department of Measurement and Evaluation, Faculty of Education, National University of Malaysia, Malaysia. Email: effendi@ukm.edu.my

*Corresponding author

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/265>

Abstract

The performance evaluation management system is the proper handling of employee assessments, allowing workers to reach their full potential in their jobs. Performance evaluation is the process where employers assess employees' job performance to encourage high-quality productivity by rewarding good employees and assisting in improving performance when needed. Therefore, this article aims to enhance the quality of performance in educational service officers (PPP) by using the relevant concept of interim assessment integrated into the existing performance assessment. Transforming performance assessment on an interim basis can optimize the measurement and evaluation of educational service officers in a more structured and systematic manner. This paper discusses the interim performance evaluation process to enhance competence and maximize the abilities of educational service officers, especially in the education sector. The article also discusses the expected transformation of interim employee performance assessment for education services based on the Quadruple Helix Model. This model is highly suitable for adapting into performance management planning and assessment transformation systems to enhance the competence of employees, as it involves interactions among government, industry, community, and higher education institutions in improving performance management.

Keywords: Interim assessment, management system, performance evaluation, Quadruple Helix Model, educational service employees (PPP), interim performance assessment.

Abstrak

Sistem pengurusan penilaian prestasi merupakan pengendalian pengurusan penilaian tenaga kerja yang betul dan pekerja boleh mencapai potensi yang maksimum dalam pekerjaan. Penilaian prestasi pula ialah proses penilaian majikan menilai prestasi kerja pekerja, untuk menggalakkan produktiviti yang berkualiti dengan memberikan ganjaran kepada pekerja yang bagus serta memberi bantu untuk memperbaiki prestasi semasa pekerja. Oleh itu, artikel ini bertujuan untuk meningkatkan mutu prestasi pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP) menggunakan konsep penilaian interim yang relevan diintegrasikan dalam penilaian prestasi sedia ada. Transformasi penilaian prestasi secara interim mampu mengoptimumkan pengukuran dan penilaian pegawai perkhidmatan pendidikan dengan lebih berstruktur dan sistematik. Kertas ini membincangkan proses penilaian prestasi secara interim bagi meningkatkan kompetensi dengan mendayakan keupayaan maksimum para pegawai pegawai perkhidmatan pendidikan terutama dalam sektor pendidikan. Artikel ini turut membincangkan jangkauan transformasi penilaian prestasi pegawai secara interim untuk perkhidmatan pendidikan berdasarkan Model Quadruple Helix. Model ini amat sesuai diadaptasikan dalam sistem perancangan pengurusan prestasi dan transformasi penilaian dalam meningkatkan kompetensi para pegawai, memandangkan terdapat empat elemen berinteraksi berlaku antara jalinan kerajaan, industri, komuniti dan IPT terhadap penambahbaikan pengurusan penilaian prestasi.

Kata Kunci: Penilaian interim, sistem pengurusan, penilaian prestasi, Model Quadruple Helix, pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP), penilaian prestasi secara interim.

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License



Received 7th October 2023, revised 1th November 2023, accepted 30th November 2023

Pengenalan

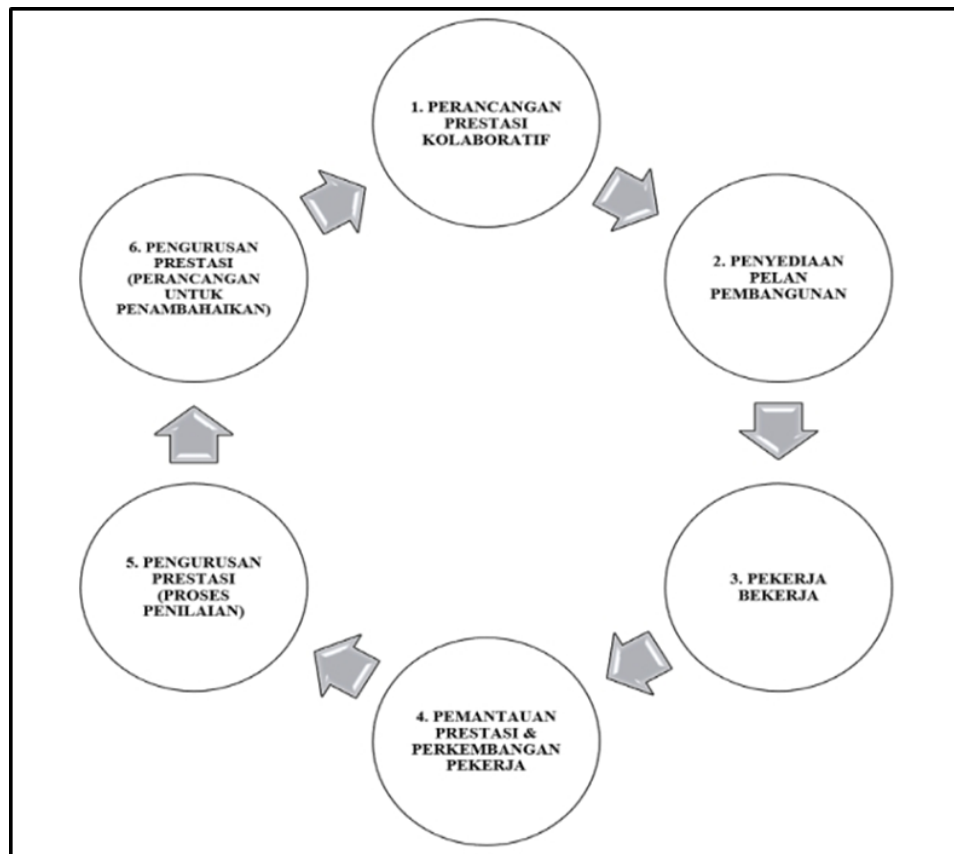
Kejayaan sesebuah organisasi terbukti apabila dapat mencapai visi dan misi yang ditetapkan melalui interpretasi Penunjuk Prestasi Utama atau Key Performance Indicator (KPI) iaitu indikator pengukuran bagi tenaga kerja individu maupun sesebuah organisasi tahun semasa. Ini adalah berikutan hasil perancangan rapi dan teliti bertitik tolak dari pucuk pimpinan pengurusan organisasi yang meletakkan visi dan misi yang jelas untuk dicapai serta mudah diterjemah dan difahami oleh para pekerja. Pengurusan prestasi yang efisien dan berkesan turut memacu transformasi strategik dalam organisasi untuk mengekalkan hubungan persekitaran sosial yang lebih dinamik dan lestari (Fagarasan C. et al., 2023)¹. Oleh yang demikian sistem pengurusan prestasi dalam sesebuah organisasi perlu lebih matang dan teratur dalam mengimbangi penilaian prestasi pekerja dan pembangunan pekerja. Sistem pengurusan prestasi adalah merupakan suatu organisasi kerja yang merangkumi proses mencipta metrik, metodologi dan kerangka untuk menilai, bahkan proses menilai itu merangkumi prestasi individu, pasukan, proses, sistem dan organisasi (Lucier & Hendon, 2017)². Hal ini disokong melalui kajian Salas & Rosen (2010)³ serta Ericson (2009)⁴ menjelaskan bahawa komponen penting dalam pengurusan sumber manusia

adalah keperluan terhadap penilaian prestasi dengan membangunkan prestasi, pengetahuan, kemahiran dan kepakaran pekerja.

Kebanyakan sistem pengurusan prestasi pada masa ini hanya menumpukan kepada pembangunan kemahiran pekerja dengan mengambil kira pekerja yang bermotivasi, kompeten dan bersahsiah baik penyumbang utama kepada prestasi cemerlang (Ramlah Mandu, 2020)⁵. Dalam pada masa yang sama, kecekapan dalam pekerjaan dapat menentuukur sejauh mana keupayaan individu boleh digerakkan secara optimum dalam melaksanakan tanggungjawab lebih berkesan. Impaknya individu tersebut mampu memberikan output yang maksima melalui kualiti penyampaian perkhidmatan yang cemerlang, sekaligus melancarkan sistem pengurusan dengan penglibatan pengurus operasi untuk memastikan akuantabiliti pekerja tercapai menerusi kerjasama penetapan sasaran KPI dan matlamat pencapaian. Justeru, kolaboratif antara pengurus operasi dan pekerja saling berkait rapat menerusi kesepakatan dalam menetapkan matlamat khusus, membina, merancang dan melaksanakan seperti yang direncanakan secara komprehensif.

Sistem Pengurusan Prestasi

Mewujudkan budaya kerja yang berprestasi tinggi perlu kepada penetapan matlamat, sasaran dan tujuan yang jelas terutama dalam meningkatkan KPI organisasi dan membangunkan prestasi individu dan pasukan. Pengurusan prestasi harus diterajui oleh pengurus organisasi (PO) ataupun majikan yang perlu memiliki serta menguasai empat prinsip asas pengurusan iaitu (i) perancangan, (ii) pengelolaan kepimpinan, (iii) pengawalan dan (iv) penilaian. Prinsip-prinsip asas ini adalah tonggak utama sebagai panduan dalam mengendalikan pengurusan sesebuah organisasi dengan lebih cekap dan berstrategik untuk mencapai matlamat kejayaan organisasi (Ahmad & Shamsuddin, 2011)⁶. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip ini perlu jelas agar PO dapat mengendalikan pengurusan prestasi dengan cekap dan efisien tanpa berlaku bias dan perkara yang menyimpang dari proses pengurusan sebenar. Untuk kelangsungan proses, terdapat enam peringkat penting yang perlu dilakukan dan bersifat berulang-ulang dalam satu kitaran (Aguinis, 2009)⁷.



Rajah 1 Kitaran enam peringkat penting dalam sistem pengurusan prestasi.

Rajah 1 adalah interpretasi enam peringkat sistem pengurusan prestasi yang mempunyai tanggungjawab dan peranan masing-masing.

Peringkat Pertama: Perancangan dan penetapan matlamat organisasi yang hendak dicapai menerusi kolaboratif antara PO dan pekerja.

Peringkat Kedua: Penyediaan pelan pembangunan strategik aliran kerja pekerja bersama PO. (Kedua-dua peringkat ini memerlukan perbincangan dan kesepakatan antara pekerja dan PO berkaitan pengukuran yang akan digunakan untuk menilai hasil kerja akhir yang akan dinilai).

Peringkat Ketiga: Pekerja bekerja adalah tanggungjawab yang digalas oleh pekerja dalam mengoptimumkan kemampuan melaksanakan tugas secara proaktif demi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Peringkat Keempat: Pemantauan prestasi dan perkembangan pekerja dari semasa ke semasa yang perlu dilakukan oleh PO atau majikan. Peringkat ini juga PO akan memberi maklumbalas terhadap prestasi semasa pekerja sama ada mengekalkan momentum kerja bagi pekerja yang mencapai matlamat kerja ataupun perlu meningkatkan penguatkuasaan bagi prestasi kurang memberangsangkan serta menyediakan latihan dan sumber sokongan sekunder untuk meningkatkan prestasi kerja.

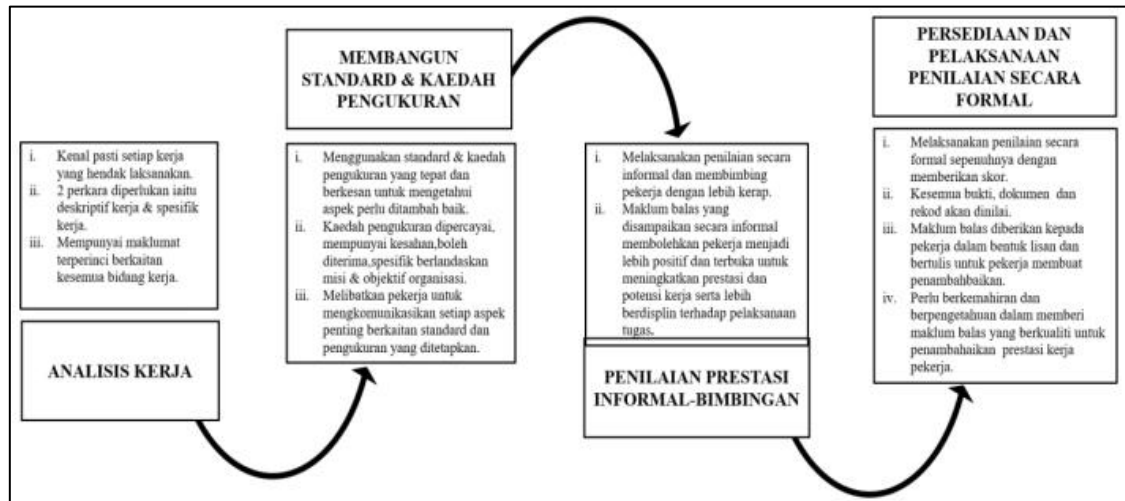
Peringkat Kelima: Pengurusan prestasi (Proses penilaian) merupakan tugas PO atau majikan untuk menilai input oleh pekerja dalam menghasilkan outcome. Proses penilaian perlulah dilakukan dengan berintergriti dan mengambil kira eviden-eviden yang disediakan oleh pekerja.

Peringkat Keenam: Pengurusan prestasi (Perancangan untuk penambahbaikan) merujuk kepada aktiviti selepas proses penilaian iaitu PO atau majikan akan mengadakan sesi perbincangan prestasi bersama pekerja hasil penilaian. Tujuan utama adalah untuk membincangkan prestasi akhir kerja secara jujur, telus dan konkrit tentang laporan prestasi individu pekerja dan perancangan untuk tindakan penambahbaikan pada masa depan (Aguinis, 2009)⁷.

Kitaran bagi keenam-enam peringkat ini saling berhubung kait dan sekiranya salah satu tidak dilaksanakan atau diabaikan sudah pasti proses pengurusan prestasi akan tergendala dan matlamat sebenar pengukuran prestasi sudah tidak bermakna (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2020)⁸. Oleh yang demikian segala aktiviti pengurusan prestasi adalah sangat penting dan perlu diurus dengan lebih efisien bagi memastikan kegiatan utama dan matlamat yang tercapai.

Proses Penilaian Prestasi

Takrifan penilaian prestasi ialah suatu proses mengukur dan menilai prestasi yang ditunjukkan oleh pekerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang telah ditetapkan untuk tahun semasa penilaian. Ada juga yang mentakrifkan sebagai proses menilai prestasi tahun semasa atau prestasi tahun sebelum untuk dibuat perbandingan piawai prestasi yang telah ditetapkan dengan mengandaikan para pekerja sudah memahami semua penetapan standard prestasi (Dessler, 2003)⁹. Pelantikan PO atau penyelia yang mewakili majikan bertujuan untuk menggalas tanggungjawab dalam menyediakan pekerja, maklumbalas, latihan serta insentif yang diperlukan oleh pekerja. Selain itu, PO dan penyelia turut mencari jalan penyelesaian terhadap segala halangan dan masalah yang menyebabkan prestasi pekerja merundum atau organisasi tidak mencapai sasaran KPI sebenar. Justeru, PO atau penyelia akan sentiasa melakukan penambahbaikan dan semakan terhadap perancangan strategik pengurusan bagi melonjakkan prestasi tahap lebih tinggi dan boleh dicapai (Dessler, 2003)⁹. Ini termasuk memberi kefahaman berkaitan peranan, objektif, harapan dan kejayaan prestasi serta saranan untuk meningkatkan lagi mutu kerja yang cemerlang (Snell, Moris & Bohlander, 2016)¹⁰.



Rajah 2. Empat tanggungjawab persediaan oleh Pengurus Operasi (PO) atau penyelia.

Gambaran empat tanggungjawab yang perlu dilakukan oleh PO atau penyelia sebelum melakukan proses penilaian prestasi iaitu:

Analisis Kerja: PO atau penyelia perlu mengenalpasti setiap kerja yang hendak dilaksanakan. Terdapat dua perkara yang harus jelas dan perlu disediakan iaitu deskriptif kerja dan spesifik kerja. Kedua-dua perkara ini perlu mempunyai maklumat lengkap terperinci berkaitan semua bidang tugas kerja.

Membangun Standard dan Kaedah Pengukuran: PO atau penyelia perlu menggunakan standard dan kaedah pengukuran yang tepat dan berkesan untuk menguji aspek-aspek yang perlu ditangani dan ditambahbaik. Metrik pengukuran harus dipercayai, mempunyai kesahan, boleh diterima, spesifik berlandaskan misi dan objektif organisasi. Turut melibatkan para pekerja dalam mengkomunikasikan setiap aspek berkaitan standard dan pengukuran yang telah ditetapkan.

Penilaian Prestasi Informal-Bimbingan: PO atau penyelia perlu melaksanakan penilaian secara informal dan memberi bimbingan pekerja lebih kerap. Hasil maklum balas yang disampaikan secara informal lebih mudah diterima dan membolehkan pekerja bersikap positif dan terbuka untuk mempertingkatkan prestasi, memperbaiki kelemahan serta lebih berdisiplin dalam melaksanakan tugas.

Persediaan Pelaksanaan Penilaian Secara Formal: PO atau penyelia akan melaksanakan penilaian sepenuhnya dengan memberikan skor akhir berdasarkan pemerhatian, tinjauan dan bukti yang didatangkan menerusi dokumen dan rekod pelaksanaan tugas. Susulan penilaian maklum balas akan diberikan dalam bentuk lisan dan bertulis untuk pekerja membuat penambahbaikan. Dalam pada masa yang sama PO atau penyelia perlu mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan, berpengetahuan dalam memberi maklum balas yang berkualiti untuk penambahbaikan prestasi kerja pekerja.

Setelah mengetahui empat tanggungjawab PO atau penyelia sebelum melakukan proses penilaian, seterusnya terdapat lima fasa penting sewaktu menjalankan proses penilaian prestasi dan perlu dilaksanakan agar dapat menilai secara konsisten dan bersistematik. Lima fasa tersebut bermula dengan (i) perancangan, (ii) pelaksanaan atau pengelolaan, (iii) pengawalan atau pemantauan, (iv) pengulasan dan (v) membuat keputusan. Dalam sektor pendidikan jaminan kualiti terhadap pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP) tetap dilakukan bagi memastikan pelaksanaan tugas berjalan lancar seperti yang dipersetujui di awal proses perancangan tugas dan tanggungjawab. Peringkat jabatan pendidikan, PO dan penyelia akan dinamakan Pegawai Penilai (PP) manakala pekerja atau guru-guru yang diselia akan dinamakan Pegawai Yang Dinilai (PYD). Lima fasa proses penilaian adalah seperti berikut:

Fasa Pertama: Perbincangan dalam penetapan persetujuan bersama antara PP dan PYD terhadap tugas, tanggungjawab yang akan dilaksanakan, sasaran kerja dan bagaimana cara untuk mencapainya. Turut disentuh berkaitan penggunaan skala prestasi, penyediaan sumber untuk merealisasikan sasaran kerja, persetujuan pemantauan dan perancangan prestasi sesuai mengikut kesepakatan hasil perbincangan bersama (Snell et al., 2016; Dessler, 2003)^{10,9}. Kaedah perbincangan bersama ini bersifat lebih fleksibel mengikut kesesuaian suasana dan masa untuk bertemu PYD (Ahmad & Shamsuddin, 2011)⁶.

Fasa Kedua: Pelaksanaan dan pengelolaan merupakan proses perbincangan bersama antara PP dan PYD secara berterusan, berkongsi tanggungjawab serta peranan menentukan sasaran kerja telah dicapai atau sebaliknya. PP memfokuskan lima ciri asas utama untuk keberkesanan pelaksanaan pada fasa ini iaitu (i) pengukuran keputusan prestasi pekerja, (ii) penghargaan untuk pencapaian serta kejayaan pekerja di samping perbincangan untuk aspek kerja yang perlu ditambah atau digugurkan, (iii) tindakan pembetulan atau penambahbaikan setiap permasalahan yang ada dan dikendalikan dengan profesional, (iv) menyediakan latihan dan pembangunan sendiri keperluan pekerja untuk penambahbaikan prestasi dan pengukuhan matlamat atau (v) standard prestasi penilaian (Edward George, 2012; Ahmad & Shamsuddin, 2011)^{11,6}.

Fasa Ketiga: Pengawalan dan pemantauan berterusan oleh PP untuk kelancaran proses penilaian. Pengawalan prestasi dilakukan secara holistik dan bersifat tidak langsung, di samping mewujudkan pendekatan baharu dari PP dengan membentuk kumpulan atau mekanisme pemantau prestasi kerja.

Fasa Keempat: Pengulasan prestasi yang melibatkan perbincangan antara PP dengan PYD berkaitan prestasi akhir dan kejayaan sesuatu perancangan pembangunan sumber manusia yang telah dinilai (Ahmad & Shamsuddin, 2011; Ericsson, 2009)^{6,4}.

Fasa Kelima: Membuat keputusan iaitu PP perlu memastikan keputusan penilaian perlu dilakukan secara sistematik, tidak tergesa-gesa dan memerlukan kedua-dua pihak iaitu PP dan PYD bersikap profesional. Setiap keputusan boleh dilakukan melalui pemakluman lisan dan bertulis sebagai formaliti berdasarkan maklumat serta data prestasi yang diperolehi setelah sesi pengulasan.

Sistem Penilaian Prestasi Di Malaysia

Kronologi sistem penilaian prestasi di Malaysia:

Zaman penjajahan Britis: Bermula tahun 1896 pihak penjajah Britis telah mula campur tangan secara rasmi dalam politik dan ekonomi (Abdul Karim, 1999)¹² di Tanah Melayu pada ketika itu. Pegawai British membentuk 'ad-hoc' untuk semua urusan yang dikawal sepenuhnya oleh kerajaan British yang berpangkalan di Kota London.

Pasca Kemerdekaan: Sistem penilaian prestasi berubah kepada sistem gaji berikutan hasil Laporan Kabinet 1976.

Sistem Saraan Baru (SSB): Perubahan dan penambahbaikan dari sistem gaji kepada sistem Saraan Baru (SSB) bermula pada tahun 1992 dengan meletakkan prestasi sebagai indikator untuk sistem gaji (performance related pay) (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991).

Sistem Saraan Malaysia: SSB telah ditukar kepada Sistem Saraan Malaysia (SSM) dengan memperkenalkan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) sebagai saluran untuk menilai prestasi pekerja bermula pada tahun 2002 (Berita Harian, 2018)¹³. PTK dimansuhkan dengan menggantikan penilaian baharu yang lebih memfokuskan elemen pembangunan kompetensi berasaskan gred dan jawatan serta mengambil kira keunikan skim perkhidmatan.

Program Bersepadu Potensi dan Kompetensi (PROSPEK): Jabatan Perkhidmatan Awam telah melancarkan Program Bersepadu Potensi dan Kompetensi (PROSPEK) menggantikan PTK untuk penilaian prestasi penjawat awam pada Januari 2011 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2011. Namun pelaksanaan PROSPEK terpaksa ditangguhkan oleh JPA susulan pembatalan Sistem Saraan Baharu Perkhidmatan Awam (SSBPA) dan dalam masa yang sama SSM telah dibugarkan semula dengan membuat beberapa penambahbaikan sebagai sistem penilaian prestasi yang komprehensif.

Model Pengurusan Prestasi Baharu: Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020, telah memberi penekanan dengan mentransformasi perkhidmatan awam ke arah perkhidmatan yang lebih mesra rakyat bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti. Oleh itu, penguatkuasaan pekeling perkhidmatan myPERFORMANCE untuk menilai kecekapan penjawat awam mula diperkenalkan bermula pada tahun 2020 sehingga kini.

Transformasi Dalam Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan

Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) merupakan salah satu tulang belakang utama dalam memacu kecemerlangan pendidikan negara. Justeru, usaha meningkatkan kualiti guru tidak boleh dipinggirkan dalam usaha memantapkan profesion perguruan. Penilaian prestasi telah diintergrasikan bagi memastikan tahap kompetensi PPP lebih berkualiti dan berimpak. Perjalanan transformasi menerusi sistem penilaian prestasi PPP bermula:

Pelancaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) KPM adalah tindakan popular dan berani untuk meningkatkan standard dan sistem sokongan bagi mengukuhkan laluan dan kemajuan kerjaya PPP. Menerusi PPPM 2013-2025 ini, KPM telah menegaskan di bawah Anjakan 4, iaitu guru sebagai profesion pilihan dan Anjakan 5, iaitu pewujudan Standard Kompetensi bagi memasti penempatan kepimpinan yang berprestasi tinggi di setiap sekolah. Susulan daripada hasrat kerajaan dan KPM, Bahagian Pendidikan Guru (BPG) di bawah Inisiatif Piagam Guru telah membangunkan suatu penilaian bersepadu dan komprehensif dengan mengabungkan beberapa penilaian sedia ada.

Government Transformation Programme 2.0 (GTP 2.0) merupakan makmal mengkaji dan melakukan penambahbaikan sistem penilaian dengan mengintergrasikan beberapa penilaian ini telah digabungkan dalam satu instrumen penilaian yang dikenali sebagai Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP). Terdapat lima penilaian iaitu LNPT, PROSPEK, Kriteria Kecemerlangan, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan Penilaian Guru Cemerlang sebagai usaha penambahbaikan penilaian dan melestarikan sektor pendidikan serta memartabatkan semula profesion ini. Menerusi PBPPP, dapat meminimumkan masa penilaian sebelumnya dengan meningkatkan kecekapan dan komitmen PPP menjalankan tugas dan tanggungjawab. Penilaian yang efisien ini mampu melahirkan pegawai yang berprestasi tinggi yang berupaya mendukung aspirasi pendidikan berkualiti dan cemerlang. Penstrukturan semula penilaian ini berkonsepkan “Tugas dan Tempat Bertugas” (Job-Based and Workplace) berdasarkan penilaian kompetensi dan potensi yang sesuai dan dapat diterima oleh semua warga KPM.

Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) menjalani beberapa proses uji coba sebelum digunakan sepenuhnya terhadap pegawai perkhidmatan pendidikan seluruh negara.

Prapelaksanaan PBPPP dilaksanakan pada 22 September sehingga 31 Disember 2014 yang melibatkan seramai 395,838 orang PPP terdiri dari kumpulan Guru Pembelajaran dan Pengajaran (PdP), Kepimpinan Sekolah, Guru Bimbingan dan Kaunseling (GBK) serta Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni untuk dinilai. Pada 31 Julai 2015, PBPPP dilaksanakan sepenuhnya bagi penilaian pertama yang melibatkan seramai 423,321 orang PPP selesai dinilai. Gambaran awal hasil penilaian ini menunjukkan bahawa PBPPP telah berjaya dijalankan untuk menilai prestasi dan kompetensi PPP di KPM.

Kelulusan pelaksanaan PBPP berdasarkan surat JPA.BK(S)174/3/14(50) bertarikh 5 November 2015 untuk menggantikan penilaian prestasi PPP yang sedia ada. Oleh itu Pegawai Penilai (PP) disaran melaksanakan tanggungjawab dengan cekap, berkesan dan memenuhi prosedur operasi standard yang telah ditetapkan agar dapat memupuk persekitaran kerja yang kondusif dan komitmen pekerja dapat ditingkatkan (Randell, Packyard & Slater, 1990)¹⁴.

Pelaksanaan Penuh PBPP pada 20 November 2015 menumpukan Kumpulan Kepimpinan Sekolah (Pengetua atau Guru Besar dan Penolong Kanan) serta Guru Akademik, GBK, Jurulatih Sukan dan Jurulatih Seni di seluruh Malaysia akan bermula pada Januari 2016. Dari segi pengoperasian, keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi menggunakan instrumen PBPPP, terletak sepenuhnya kepada kemahiran dan komitmen setiap PP yang dilantik (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2020)⁸.

Potensi Transformasi Penilaian Prestasi Pegawai Secara Interim Untuk Perkhidmatan Pendidikan

Bagi menerangkan ciri-ciri penilaian prestasi pelbagai istilah dalam Bahasa Inggeris sering digunakan seperti merit rating, staff appraisal, performance evaluation, efficiency report, employee appraisal dan performance review. Lazimnya takrifan penilaian prestasi merujuk kepada satu proses tersusun semasa mengumpul dan menganalisis data bagi tujuan menentukan sama ada sesuatu objektif yang dirancang tercapai atau sebaliknya (Gay, 1985)¹⁵. Proses ini merupakan salah satu aspek yang amat penting dalam pengurusan sumber manusia memandangkan faktor ini merupakan nadi utama dalam jatuh bangunnya sesebuah organisasi. Di Malaysia penilaian prestasi merupakan suatu indikator penting dalam konteks pengurusan sumber manusia terutama dalam sektor pendidikan.

Dalam kertas ini, wujud persoalan iaitu adakah terdapat potensi untuk transformasi penilaian sedia ada kepada penilaian prestasi secara interim pegawai pendidikan? Penilaian prestasi secara interim merupakan kaedah pengurusan proses penilaian yang diseliasa secara bersela-sela. Ini adalah adaptasi dari konsep penilaian interim sebagai medium untuk menilai pengetahuan dan kemahiran murid secara relatif mengikut tempoh masa yang ditetapkan. Penilaian ini turut berfungsi untuk melaporkan prestasi murid dalam bilik darjah dari semasa ke semasa secara berkala (Perie, Marion, Gong, & Wurtzel, 2007)¹⁶. Kajian-kajian di luar negara banyak dilakukan untuk mengkaji keupayaan dan keberkesanan konsep penilaian ini dan memacu kecemerlangan dalam pendidikan terutamanya dalam kalangan guru-guru (Christman et al., 2009; Clune & White, 2008; Stecher et al., 2008)^{17,18,19}. Proses ini berlaku apabila tindakan guru-guru menggunakan penilaian interim untuk memantau kemajuan murid dan mengenal pasti kelemahan dalam pengajaran.

Oleh yang demikian itu dalam kertas ini penilaian prestasi secara interim merujuk kepada jangka waktu bersela-sela atau berkala merujuk kepada kekerapan penyeliaan dan saringan kerja yang lakukan oleh PP terhadap PYD. Kaedah ini merupakan kaedah penilaian prestasi yang harmonis di mana PP boleh melakukan seliaan dari 2 kali setahun kepada 4 kali setahun mengikut kesesuaian. Terdapat beberapa potensi yang dapat dikenal pasti menerusi transformasi penilaian secara interim sekiranya diimplimentasi dalam pengurusan penilaian terhadap pegawai pendidikan iaitu:

Menambahbaik pengurusan masa bermula dari proses penetapan sasaran kerja, penetapan objektif dan hala tuju kerja serta pelaksanaan kerja (Zulbasri et al., 2017)²⁰. Pihak pengurusan akan bersedia lebih awal dengan menyediakan prospek kerja yang lengkap dan mengandungi matlamat tugas dan tanggungjawab pegawai yang perlu capai pada tahun semasa. PYD akan memberi pandangan dengan penambahbaikan melalui perbincangan, perkongsian pandangan dan idea yang telah dipersetujui bersama dengan PP.

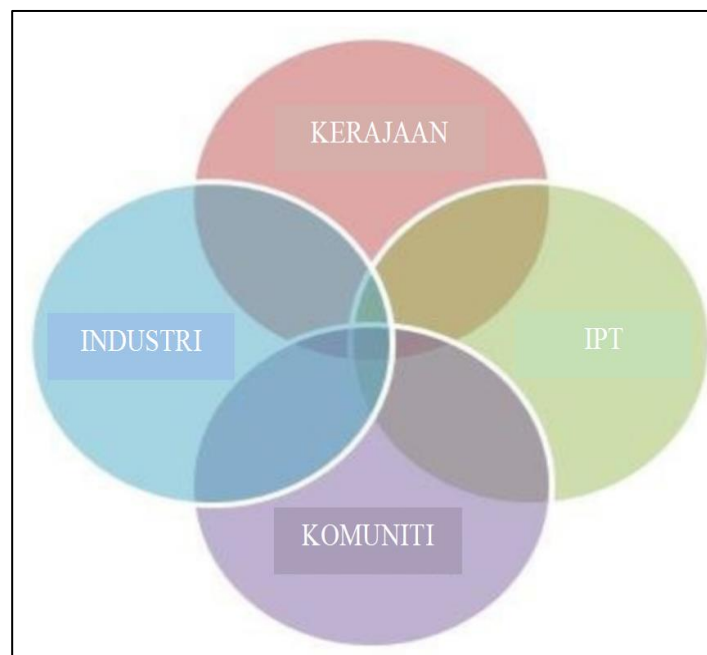
Membina jaringan hubungan yang baik dan harmonis antara PP dan PYD dari semasa ke semasa di samping memberi bimbingan secara informal terhadap penambahbaikan tugas. Perbincangan semula antara PP dan PYD terhadap aktiviti-aktiviti yang dirancang mencapai sasaran dan dapat memberi maklum balas yang positif manakala program-program yang agak sukar untuk dicapai objektifnya boleh digugurkan atau diubah cara pendekatan untuk mencapai sasaran.

Mengetahui hala tuju tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya sudah pasti PYD akan lebih bersedia, berfokus, dapat menerima teguran dan memperbaiki kesilapan untuk meningkatkan berkualiti dan produktiviti. Perancangan penilaian interim yang sistematik mampu memberi melonjakkan kualiti perkhidmatan menerusi kekerapan seliaan dilakukan untuk membimbing dan memberi semangat agar PYD lebih matang semasa melaksanakan tugas. Pengawasan dan penyeliaan yang dilakukan secara interim juga mampu memperbaiki kelemahan serta memotivasikan PYD untuk lebih memberikan outcome yang melebihi tanggungjawab.

Segala perubahan dan penambahbaikan akan melatih kognitif untuk lebih berfikir secara kritis dan kreatif. Penambahbaikan dalam sistem pengurusan penilaian interim dilihat mampu menggilap potensi PYD untuk membentuk gaya pemikiran kreatif dan inovatif. Hal ini dilihat apabila PYD akan diberikan peluang untuk memperbaiki setiap kelemahan dalam tugas dan mencari pendekatan untuk menyelesaikan terhadap setiap kelemahan yang ada. Perkara ini menunjukkan PYD akan berusaha melakukan perubahan dan membetulkan kelemahan dalam tempoh interim yang diberi.

Jangkaan Terhadap Model Quadruple Helix

Model Quadruple Helix adalah sebuah model penambahbaikan dari model Triple Helix yang tidak memasukkan elemen komuniti (Yawson, 2009)²¹. Model ini terdapat empat elemen iaitu kerajaan, industri, komuniti dan intitusi pengajian tinggi (IPT) yang saling berinteraksi antara satu sama lain untuk membina jaringan dalam meningkatkan produktiviti serta menyebarkan pengetahuan ke semua bidang masyarakat dan membina ekosistem yang mampan.



Rajah 3. Jangkaan Model Quadruple Helix dalam pengurusan prestasi penilaian interim terhadap Pegawai Perkhidmatan Pendidikan.

Dalam pengurusan prestasi penilaian secara interim, model Quadruple Helix dilihat amat sesuai untuk diadaptasi terutama dalam menambahbaik sistem yang sedia ada. Pendekatan ini dapat mengenalpasti kompetensi-kompetensi yang boleh dibangunkan bagi pegawai perkhidmatan pendidikan dalam meningkatkan mutu dan kualiti kerjaya. Pendekatan yang bersela tetapi komprehensif secara tidak langsung akan memberi sumbangan besar dalam pengurusan terutama interaksi yang berlaku akan membentuk jaringan dan berganding bahu bagi mencapai kecemerlangan dalam sistem pendidikan.

Kerajaan

Jangkaan terhadap terhadap peranan kerajaan bagi penilaian prestasi secara interim yang boleh digunakan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP)

Wujudnya jalinan dan kerjasama strategik dengan melibatkan antara Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang merupakan agensi kerajaan menguruskan sepenuhnya segala urusan perkhidmatan berkaitan semua penjawat awam dengan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan (SPP) iaitu bahagian pengurusan sumber tenaga sektor pendidikan. Gandingan ini bertanggungjawab untuk mengesahkan dan menjalankan pengoperasian penilaian prestasi secara interim sebagai indikator meningkatkan kualiti kerja pegawai perkhidmatan pendidikan. SPP merupakan Pihak Berkuasa Melantik (PBM) bagi semua anggota Perkhidmatan Pendidikan untuk urusan pelantikan, pengesahan dalam perkhidmatan, kemasukan ke dalam perjawatan tetap atau perjawatan berpenyen, kenaikan pangkat, pertukaran pelantikan/pertukaran tetap perkhidmatan dan kawalan tatatertib.

Oleh itu kerjasama yang padu pihak kerajaan terhadap aspek konsep dan pengoperasian penilaian prestasi secara interim dapat diperhalusi dan dianalisis penggunaannya bagi tujuan meningkatkan kompetensi PPP itu sendiri. Kesan tersebut dapat menyuntik semangat rajin bekerja, komited terhadap tugas dan sentiasa maju dan peka terhadap perubahan. Proses ini akan menambahkan ilmu pengetahuan PPP dan dapat membina ketahanan, berdaya saing dan menguasai bidang tugas yang diterima dengan baik. Justeru, intensif yang disediakan oleh kerajaan sebagai tanda terima kasih kepada pegawai perkhidmatan awam menerusi Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC) dan Pingat Perkhidmatan Cemerlang (PPC) tidak akan dipersoalkan lagi tentang indikator pemilihan calon sekiranya pengoperasian penilaian prestasi secara interim ini disahkan terhadap keperluan dan fungsinya oleh pakar dari bidang profesional dalam pengurusan sumber manusia dan bidang pendidikan (Panduan Pelaksanaan Pemberian Bentuk Pengiktirafan Pegawai Perkhidmatan Awam, 2022)²².

Industri

Jangkaan terhadap terhadap peranan industri bagi penilaian prestasi secara interim yang boleh digunakan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP)

Penglibatan dan galakkan dari penggiat industri peringkat dalam dan luar negara secara tidak langsung akan mempromosikan dan memperluaskan lagi pelaksanaan penilaian prestasi secara interim dalam meningkatkan kompetensi pegawai perkhidmatan pendidikan. Penggiat industri turut sama memainkan peranan penting dengan menghargai jasa bakti para pendidik dalam mengangkat martabat pendidikan menerusi pemberian anugerah yang bertaraf dunia dan kebangsaan. Antara anugerah-anugerah yang ditawarkan adalah melalui platform Hadiah Guru

Global anjuran Inisiatif Yayasan Varkeh yang berpangkalan di Dubai untuk peringkat antarabangsa. Menerusi visi Yayasan Varkey adalah untuk memberikan pendidikan berkualiti untuk setiap anak melalui peningkatan status guru dan meraikan semua pendidik (Malaysiakini, 2020)²³. Manakala peringkat kebangsaan adanya Anugerah Guru Aspirasi (AGI) McDonald's anjuran rangkaian restoran khidmat segera iaitu McDonald's Malaysia yang turut diberikan setiap tahun.

Calon-calon yang bertanding untuk merebut anugerah ini, sudah pasti mempunyai prestasi kerja yang begitu membanggakan. Oleh itu, menerusi pengurusan penilaian prestasi secara interim bersistematik mampu menjelaskan tahap kompetensi merupakan penanda aras dalam pencapaian prestasi yang berkualiti. Hal ini merujuk kepada tugas sebagai seorang guru bukan sekadar mengajar di sekolah, malah menggalas tugas lebih besar melebihi tugas hakiki dalam mendidik, membentuk dan memberi inspirasi kepada anak bangsa yang bakal meneraju negara masa hadapan. Sehubungan itu, Malaysia perlu memperkemas sistem pengurusan sedia ada dengan mengimplimentasikan penilaian prestasi secara interim ini sebagai penambahbaikan ke arah memacu perkhidmatan yang berprestij tinggi.

Komuniti

Jangkaan terhadap terhadap peranan komuniti bagi penilaian prestasi secara interim yang boleh digunakan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP)

Pemeriksaan proses penilaian prestasi secara interim melalui perkongsian tanggungjawab antara ibu bapa, komuniti dan sekolah merupakan satu inisiatif utama dalam mewujudkan suasana pembelajaran yang berkualiti untuk murid-murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013)²⁴. Peranan ibu bapa perlu diperluaskan sebagai rakan kongsi untuk meningkatkan keberhasilan anak-anak mereka. Selain daripada itu, sekolah digalakkan untuk mendapatkan kerjasama secara sukarela daripada pertubuhan kerajaan mahupun swasta dalam komuniti bagi memperluaskan lagi ekosistem pembelajaran murid-murid. Pada abad ke-21 ini, ekosistem pendidikan merupakan satu persekitaran yang sangat luas dan tidak terhad kepada bilik darjah berdingding empat.

Oleh itu, pegawai perkhidmatan pendidikan perlu memainkan peranan dengan melibatkan ibu bapa dan komuniti secara langsung atau tidak langsung dalam mempengaruhi perkembangan kognitif, emosi, fizikal dan pencapaian anak-anak di sekolah (Bakker & Denessen, 2007)²⁵. Kerjasama yang ditunjukkan oleh ibu bapa merangkumi kehadiran dalam mesyuarat PIBG, menjadi ahli aktif dalam PIBG, menjadi sukarelawan di sekolah, membantu dalam bilik darjah, membantu kerja rumah anak, berbincang dengan guru tentang aktiviti sekolah yang melibatkan anak, memantau perkembangan, perkongsian amalan baik, memantau perkembangan, merangsang dan memotivasikan anak, menghubungi sekolah sekiranya bermasalah, mengawal aktiviti anak di luar waktu persekolahan dan kerap berkomunikasi dengan anak. Membina hubungan yang positif antara pencapaian akademik dengan sokongan yang diberikan oleh ibu bapa, guru-guru, rakan sebaya dan komuniti setempat (Berthelsen & Walker, 2008; Halimah & Eow, 2012)^{26,27}.

Kesemua rangkaian penglibatan ini perlu disediakan dalam penilaian prestasi secara interim bermula semasa proses penetapan matlamat dan misi yang akan dicapai oleh PPP pada tahun semasa dalam perkhidmatan atau tahun sebelumnya. Secara tidak langsung sebenarnya PPP

telah dapat merancang sesuatu aktiviti secara kolaboratif yang bersesuaian melibatkan komuniti ini. Interaksi antara komuniti menggambarkan bahawa penilaian prestasi dapat memupuk kemahiran PPP meliputi tahap motivasi, kompeten dan bersahsiah baik iaitu penyumbang kepada kecemerlangan organisasi dan lonjakan prestasi (Ramlah Mandu, 2020)⁵.

Institut Pengajian Tinggi (IPT)

Jangkaan terhadap terhadap peranan IPT bagi penilaian prestasi secara interim yang boleh digunakan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP)

Institut pengajian tinggi merupakan pusat penyampaian dan penyebaran segala bentuk ilmu dan maklumat yang diperlukan untuk memudahkan laluan kerjaya kepada penuntutnya setelah tamat pengajian kelak. Justeru, para pensyarah dan tenaga pengajar amat mudah untuk memberi kefahaman kepada para penuntut terhadap pengetahuan berkaitan pengurusan penilaian prestasi secara interim dalam menentuukur prestasi kerja khususnya kepada penuntut yang mengambil jurusan perguruan atau pendidikan. Pendedahan awal dilakukan bertujuan untuk memantapkan pemahaman dan pengetahuan yang jelas agar memudahkan penuntut membuat persediaan lebih awal dari segi fizikal dan mental sebelum berada dalam dunia kerjaya sebenar.

Selain memberikan kefahaman dalam bentuk ceramah, perbincangan dan bimbingan, pihak IPT digalakkan untuk melakukan uji cuba penilaian prestasi secara interim kepada para penuntut sebagai simulasi. Pemantauan dan bimbingan dilakukan secara bersela dari pihak pensyarah atau tenaga pengajar agar sering mengikuti perkembangan kemajuan penuntut akan menjadikan penuntut memperbaiki diri. Proses ini memberikan persepsi positif dalam kalangan penuntut untuk membina keyakinan dan berdaya saing terutama dalam pelajaran serta penglibatan diri menerusi aktiviti yang disediakan oleh pihak universiti atau pertubuhan luar. Secara tidak langsung pihak institusi pengajian tinggi telah melakukan tindakan yang bijak kepada bakal graduan sebelum berkhidmat kepada masyarakat, industri dan negara.

Kesimpulan

Kesimpulannya, dalam mewujudkan budaya kerja yang berprestasi tinggi perlu kepada penetapan matlamat, sasaran dan tujuan yang jelas terutama bagi meningkatkan KPI organisasi serta mempunyai pengurusan perancangan prestasi yang padu (Zulbasri et al., 2017)²⁰. Aspek dalam pengurusan prestasi penilaian memerlukan kepada pengetahuan, kemahiran dalam memberi respon, ketelitian dan ketelusan, di samping memerlukan kepada suatu sistem yang efisien dalam pelaksanaan. Menerusi kolaborasi antara penilaian prestasi secara interim dengan Model Quadruple Helix dapat dikesan wujudnya jalinan pengetahuan yang mencakupi elemen kerajaan, industri, komuniti dan IPT yang dapat meningkatkan kompetensi mutu dan kualiti perkhidmatan untuk penjawat awam khususnya pegawai perkhidmatan pendidikan (PPP). Turut dikesan beberapa sumbangan menerusi penulisan ini iaitu:

Pertama, kajian ini dapat membantu dan memberi nilai tambah terutama dalam pengetahuan dan literatur sedia ada bagi pengurusan penilaian proses secara interim dalam sektor pendidikan bagi memenuhi keperluan dan penambahbaikan terhadap sistem pengurusan prestasi yang sedia ada. Dalam masa yang sama hasil penulisan ini secara tidak langsung menyediakan

maklumat-maklumat penting dan boleh menjadi rujukan untuk pengkaji akan datang bagi kajian yang membincangkan perkara yang sama atau hampir serupa.

Kedua, sekiranya penilaian prestasi secara interim ini dapat dibangunkan, diaplikasikan dan dikomersialkan bukan sahaja dalam sektor pendidikan bahkan kepada agensi-agensi lain sudah pasti pertumbuhan ekonomi negara akan meningkat kerana Malaysia memiliki tenaga buruh yang benar-benar diyakini kebolehannya serta berkualiti. Hal ini dirujuk kepada ketelitian dan penambahbaikan yang sering dilakukan apabila penilaian prestasi ini dinilai secara berkala sekurang-kurangnya 4 kali mengikut suku tahun kerja semasa.

Ketiga, pendekatan penilaian secara interim menerusi model Quadruple Helix ini mampu mengasah potensi berfikir secara kritis dan kreatif dalam kalangan PPP. Secara tidak langsung potensi PPP mampu dioptima melebihi dari sasaran tugas kerana cara pelaksanaan tugas dan penyelesaian masalah dalam kerja dapat diselesaikan dengan sistematik dan efisien menepati kehendak keperluan industri. Ketajaman cara berfikir secara kritis dan kreatif ini pasti menghasilkan pekerja yang akan sentiasa bersedia untuk melakukan perubahan melalui inovasi terhadap tugas dan tanggungjawab.

Penglibatan dan kerjasama dari semua pihak amat diharapkan termasuk pekerja, kumpulan, organisasi, pengurus organisasi dan penyelia agar proses penilaian prestasi secara interim ini mencapai kepada sasaran yang tepat. Dalam pada masa yang sama kualiti dan mutu produktiviti dapat dikekalkan malah dipertingkatkan dari semasa ke semasa (Lucier & Hendon, 2017)². Namun jika berlaku ketidaktelusan, pengurusan dan pelaksanaan yang tidak cermat akan mengakibatkan sesuatu organisasi gagal untuk memperolehi manfaat melalui sistem ini. Oleh itu budaya kerja yang berprestasi tinggi perlu diwujudkan agar pekerja bertanggungjawab untuk melaksanakan penambahbaikan berterusan demi memastikan matlamat strategik yang ditetapkan tercapai seterusnya mengekalkan kelangsungan kejayaan sebuah organisasi (Armstrong, 2006; Dessler, 2003)^{28,8} terutama dalam sektor pendidikan.

Kajian lanjut terhadap penulisan ini perlu diutarakan terutama kepada pihak berkepentingan untuk meneroka lebih banyak aspek penilaian prestasi secara interim dalam sektor pendidikan khususnya pengurusan sekolah. Penyelidik boleh mengembangkan lagi idea daripada kertas konsep ini dengan memperluaskan pendekatan interim dalam pengurusan prestasi dalam pelbagai bidang pendidikan dalam konteks institusi yang berbeza. Sesungguhnya, pelaksanaan Model Quadruple Helix melalui penilaian prestasi secara interim dapat meningkatkan mutu kualiti tugas dan tanggungjawab pegawai perkhidmatan pendidikan serta memartabatkan profesion perguruan terutama bagi melahirkan modal insan yang berkualiti untuk memacu ekonomi negara.

Rujukan:

1. Fagarasan, C., Cristea, C., Cristea, M., Popa, O., & Pisla, A. (2023). Integrating Sustainability Metrics into Project and Portfolio Performance Assessment in Agile Software Development: A Data-Driven Scoring Model. *Sustainability*, 15(17), 13139. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su151713139>
2. Lusier, R.N., & Hendon, J.R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: Sage. (1)

3. Salas, E., & Rosen, M. A. (2010). Experts at Work: Principles for Developing Expertise in Organizations, in Kozlowski, S.W.J. & Salas, E. (Eds), Learning, Training, and Development in Organizations, New York: Routledge / Taylor & Francis.
4. Ericsson, K.A. (2009). Development of Professional Expertise: Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments, New York: Cambridge University Press, NY.
5. Ramlah M. (2020) Peranan Pihak Pengurusan Organisasi Kerja Dalam Membentuk Satu Sistem Penilaian Prestasi Yang Menggabungkan Sistem Penilaian Pekerja Dan Prestasi Korporat.<https://www.researchgate.net/publication/341992617>
6. Ahmad, Rusli & Shamsuddin, Shamsiyati. (2011). Pengurusan dan Penilaian Prestasi Kerja. RS Publication.
7. Aguinis, H. (2009). An Expanded View of Performance Management, In Smither, J.W., and London, M. (Eds), Performance Management: Putting Research into Action, Jossey-Bass, San Francisco CA.
8. Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar. (2020). Performance Management System and Performance Evaluation Transformation for Education Service Officers: A Comprehensive Review: Performance Management System and Performance Evaluation Transformation for Education Service Officers: A Comprehensive Review. The Sultan Alauddin Sulaiman Shah Journal (JSASS), 7 (2), 32-41.
9. Dessler, G. (2003). Human resource management. 9th edition, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
10. Snell, S.A., Morris, S.S., & Bohlander, G.W. (2016). Managing Human Resources. 17th edition. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
11. Edward, E.L., George, S., & Michael, M. (2012). What Makes Performance Appraisals Effective? Sage Publications.
12. Abdul Karim, M.R. (1999). The Challenging of Malaysia Public Services. Kuala Lumpur: Pelanduk.
13. Berita Harian, (2018, 15 Ogos). Sistem saraan baharu ganti SSM. Dimuat turun pada 09 Ogos 2023 daripada <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2018/08/462086/sistem-saraan-baharu-ganti-ssm-cuepacs>.
14. Randell, G., Packard, P., & Slater, J. (1990). Staff Appraisal: A First Step to Effective Leadership. London: Institute of Personnel Management.
15. Gay, L.R. (1985). Educational evaluation and measurement. London: A Bell & Howell
16. Perie, M., Marion, S., Gong, B., & Wurtzel, J. (2007). A framework for considering interim assessments. National Center for the Improvement of Educational Assessment. Dover, NH: NCIEA. Available at www.nciea.org
17. Christman, J., Neild, R., Bulkley, K., Blanc, S., Liu, R., Mitchell, C., & Travers, E. (2009). Making the most of interim assessment data. Lessons from Philadelphia. Philadelphia, PA: Research for Action.
18. Clune, W. H., & White, P. A. (2008). Policy effectiveness of interim assessments in Providence public schools (WCER Working Paper No.2008-10). Madison, WI: University of Wisconsin- Madison, Wisconsin Center for Education Research.
19. Stecher, B., Epstein, S., Hamilton, L. S., Marsh, J. A., Robyn, A., McCombs, J. S., Russell, J., & Naftel, S. (2008). Pain and gain: Implementing No Child Left Behind in three states, 2004-2006. Santa Monica, CA: RAND.
20. Zulbasri, Z. A., & Bakar, N. R. A. (2017). Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Komitmen Kerja di Kalangan Kakitangan Akademik di Sebuah IPTS. E-Proceedings of 4

The International Conference on Management and Muamalah 2017 (ICoMM 2017) e-ISSN 21801681

21. Yawson, Robert M. (2009). The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy. Paper presented at the Future of Innovation Proceedings of the XX ISPIM 2009 Conference, Vienna, Austria, June 21–24. pp. 1–16. <http://doi:10.2139/ssrn.1417676>.
22. Kerajaan Malaysia (2022) Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia. Panduan Pelaksanaan Pemberian Bentuk Pengiktirafan Pegawai Perkhidmatan Awam. Versi 1.0. Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.
23. Malaysiakini, (2020, 15 Disember). Hadiah Guru Global untuk guru luar biasa. Dimuat turun pada 15 Ogos 2023 daripada <https://www.malaysiakini.com/news/554875>
24. Kementerian Pendidikan Malaysia (2013) Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025. <https://www.padu.edu.my/my/about-the-blueprint/>. Retrieved on: 17 August 2020.
25. Bakker, J., & Denessen, E. (2007). The concept of parent involvement. Some theoretical and empirical considerations. *International Journal about Parents in Education*, 1(0), 188–199.
26. Berthelsen, D., & Walker, S. (2008). Parents' involvement in their children's education. *Australian Institute of Family Studies*, 79, 34–42.
27. Halimah, B. A. M., & Eow, Y. L. (2012). Program Peningkatan Pencapaian Pelajar-Pelajar Tingkatan Tiga dalam Peperiksaan Penilaian Menengah Rendah di SMK Putrajaya Presint 11 (1). *Jurnal Pendidikan MPSM*, 2012, 159–178.
28. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page Ltd. Landon and Philadelphia