



# PANDUAN PENEMUDUGA PENILAIAN TAHAP KECEKAPAN



*Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia  
Bahagian Perkhidmatan  
Cawangan Pengurusan Kompetensi*

# **ISI KANDUNGAN**

## **PENGENALAN**

**Overview**

**Temuduga Berstruktur lwn Tidak Berstruktur**

**Tujuan Panduan Ini**

## **PELAKSANAAN TEMUDUGA BERSTRUKTUR**

**Penemuduga**

**Latihan Kepada Penemuduga**

**Susun atur Temuduga**

**Melaksanakan Temuduga**

**Merekodkan Penilaian**

## **LAMPIRAN**

## PENGENALAN

### Overview PTK

Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) mula dilaksanakan selaras dengan pengenalan Sistem Saraan Malaysia (SSM) pada tahun 2002 yang menjurus kepada pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi.

PTK menggariskan tujuh objektif iaitu:

- a) menggalakkan pembangunan diri (self development) melalui pembelajaran berterusan;
- b) menggalakkan penggunaan pengetahuan, kemahiran, kreativiti dan inovasi dalam pelaksanaan tugas;
- c) menerapkan budaya kerja berpasukan;
- d) memantapkan organisasi pembelajaran (learning organization) dalam sektor awam selaras dengan matlamat melahirkan pekerja berpengetahuan;
- e) melaksanakan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi; dan
- f) membolehkan pengiktirafan diberikan kepada pegawai khususnya melalui Anjakan Gaji dan kemajuan kerjaya.

Bagi memastikan kesemua objektif tersebut dapat dicapai, pelaksanaan PTK dikaji sepanjang masa mengikut perubahan-perubahan yang berlaku dan kesesuaiannya berdasarkan skim perkhidmatan dan gred.

Antara perubahan yang dibuat adalah dari segi kaedah pelaksanaan dimana aktiviti-aktiviti penilaian baru diperkenalkan. Aktiviti-aktiviti tersebut bertujuan menggantikan peperiksaan yang dilaksanakan pada masa lalu tanpa menjejaskan prinsip dan objektif pelaksanaan PTK. Antara

aktiviti penilaian baru yang diperkenalkan termasuklah temuduga bagi tahap kecekapan tertentu.

### **TEMUDUGA BERSTRUKTUR LWN TIDAK BERSTRUKTUR**

Temuduga boleh dilaksanakan dalam bentuk berstruktur atau tidak berstruktur. Secara amnya, temuduga berstruktur dapat memastikan calon mempunyai peluang yang sama untuk menyampaikan maklumat dan dinilai dengan tepat dan konsisten.

<b>TEMUDUGA BERSTRUKTUR</b>	<b>TEMUDUGA TIDAK BERSTRUKTUR</b>
- Semua calon disoal soalan yang sama dalam turutan yang sama	- Calon mungkin disoal soalan-soalan yang berbeza
- Semua calon dinilai berasaskan skala pemarkahan yang seragam	- Skala pemarkahan yang seragam tidak diperlukan
- Penemuduga perlu berasaskan skema jawapan	- Penemuduga tidak perlu berasaskan skema jawapan

Sekali imbas, temuduga tidak berstruktur lebih menarik kerana pelaksanaannya yang mudah. Namun keadaan tersebut menyebabkan temuduga tersebut menjadi terlalu subjektif dimana merendahkan ketepatan penialaian.

Kajian menunjukkan bahawa temuduga tidak berstruktur tidak menunjukkan prestasi sebenar calon. Temuduga tidak berstruktur biasanya menunjukkan:

- ❖ **Kebolehpercayaan** yang rendah (ketekalan pemarkahan antara penemuduga)

- ❖ **Kesahan** yang rendah atau sederhana (menilai perkara yang ingin dinilai, sebagai contoh, pengetahuan calon)

Selain memberi kesan kepada kebolehpercayaan dan kesahan penilaian, kekurangan dari segi keseragaman kaedah temuduga dan soalan juga menyebabkan temuduga tidak berstruktur boleh dipertikaikan (Terpstra, Mohamed, and Kethly 1999; U.S. Merit Systems Protection Board, 2003)

Sebagai perbandingan, temuduga berstruktur menunjukkan kadar kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi serta tidak boleh dipertikaikan. Oleh yang demikian, disebabkan temuduga digunakan untuk menilai kompetensi pegawai sama seperti peperiksaan dan lain-lain kaedah penilaian, penggunaan kaedah temuduga berstruktur adalah digalakkan.

## **TUJUAN PANDUAN INI**

Panduan ini dikeluarkan bagi memberi penerangan dan membantu penemuduga-penemuduga dalam mengatur dan melaksanakan temuduga PTK.

Panduan ini juga akan membincangkan teknik-teknik temuduga, perkara-perkara yang perlu dilakukan dan dielakkan oleh penemuduga serta pemberian markah.

## **PELAKSANAAN TEMUDUGA BERSTUKTUR**

### **PENEMUDUGA**

Penemuduga adalah pegawai-pegawai yang dilantik oleh Panel Penilaian bagi melaksanakan sesi temuduga. Pelantikan penemuduga adalah berasaskan kepada kriteri-kriteria berikut:

- a) Gred jawatan lebih tinggi daripada gred hakiki calon;
- b) Telah disahkan dalam perkhidmatan;
- c) Mempunyai kepakaran yang bersesuaian; dan
- d) Mempunyai pengalaman dan pengetahuan melaksanakan temuduga.

Seseorang penemuduga yang telah dilantik perlu melaksanakan tanggungjawab-tanggungjawab berikut:

- a) Merahsiakan pelantikan sebagai Penemuduga;
- b) Memastikan temuduga dilaksanakan dengan konsisten berdasarkan skema jawapan (Adil);
- c) Mengikut tempoh yang ditetapkan; dan
- d) Menyediakan laporan dan komen (jika perlu).

### **LATIHAN KEPADA PENEMUDUGA**

Bagi memastikan sesi temuduga dilaksanakan dengan baik, adalah penting untuk memastikan bahawa semua penemuduga mendapat latihan secukupnya.

Latihan kepada penemuduga akan meningkatkan keberkesanan dan ketepatan temuduga. Sebelum berlangsungnya sesuatu temuduga, penemuduga seharusnya

mendapat gambaran yang jelas tentang pelaksanaan temuduga secara terperinci.

Latihan tersebut juga harus menekankan kepada keperluan mengambil nota, kesan tingkah laku bukan lisan penemuduga dan kesilapan lazim serta bias dalam penilaian.

### **Mengambil Nota**

Kebolehan penemuduga untuk mencatat semua perlakuan dan respon lisan dalam setiap temuduga adalah penting. Nota-nota tersebut akan mengurangkan beban penemuduga untuk mengingat maklumat terperinci berkenaan calon. Nota tersebut perlu:

- mempunyai ringkasan isi dan penyampaian jawapan calon
- mengandungi pemerhatian terhadap tatabahasa, bahasa badan, dan lain-lain perlakuan bukan lisan
- membantu penemuduga memfokuskan kepada perkara-perkara penting sewaktu temuduga
- memenuhi kuantiti dan kualiti bagi membuktikan penilaian setiap kompetensi
- bertindak sebagai dokumen untuk menyokong keputusan yang diberikan

### **Tingkah laku Bukan Lisan Penemuduga**

Bahasa badan penemuduga seperti ekspresi muka, dan gerak badan (cth: mengerutkan dahi, mengangkat kening, dan mengetap bibir) memberikan banyak kesan kepada calon. Sebagai contoh, penemuduga akan menunjukkan rasa tidak berminat terhadap calon dengan membongkok, kerap memerhatikan jam, bersandar, dan melakukan perkara-perkara lain yang menunjukkan perasaan kurang berminat.

Penemuduga harus berhati-hati dengan bahasa badan bagi mengelakkan dari menyampaikan tanggapan negatif calon. Selain daripada itu, sewaktu membuat catatan, penemuduga seharusnya melakukan *eye contact* dengan calon bagi menunjukkan minat dan membolehkan penemuduga memerhatikan perlakuan bukan lisan calon.

### ***Bias dan Kesilapan Penilaian***

*Bias* dan kesilapan penilaian tidak seharusnya berlaku dalam proses temuduga berstruktur bagi memastikan calon dinilai dengan adil.

*Bias* boleh berlaku dalam banyak keadaan. Sebagai contoh, penemuduga mungkin memberikan markah penilaian yang tinggi kepada calon yang mempunyai ciri-ciri yang disenangi penemuduga.

Kesilapan penilaian pula termasuklah memberikan markah penilaian yang tinggi kepada semua calon atau markah penilaian yang rendah kepada semua calon.

Kesemua kesilapan-kesilapan ini disenaraikan dalam Lampiran A dan Lampiran B

### **SUSUN ATUR TEMUDUGA**

Bagi memastikan temuduga dilaksanakan dengan berkesan, temuduga perlu dilaksanakan dalam suasana yang selesa.

- Temuduga perlu dilaksanakan di tempat yang sunyi, selamat dan tertutup

- Susunan tempat duduk perlu sama bagi setiap calon
- Bilik temuduga serta kemudahannya boleh digunakan oleh calon kurang upaya
- Ruangan menunggu yang berasingan perlu disediakan
- Calon yang telah ditemuduga tidak boleh berkomunikasi dengan calon yang menunggu
- Temuduga perlu dijadualkan dengan baik bagi membolehkan persediaan secukupnya dibuat oleh calon
- Semua calon diberikan masa yang sama

## **PELAKSANAAN TEMUDUGA**

Terdapat beberapa peringkat dalam pelaksanaan temuduga iaitu sebelum temuduga, kehadiran calon dan selepas temuduga. Penemuduga perlu melaksanakan tanggungjawab dengan baik pada semua peringkat pelaksanaan temuduga bagi memastikan temuduga tersebut mencapai tujuannya

### **Sebelum Temuduga**

Penemuduga hendaklah berada di bilik temuduga selewat-lewatnya 30 minit sebelum temuduga yang dijadualkan bermula.

Sebaik sahaja berada dalam bilik temuduga, adalah menjadi tanggungjawab penemuduga untuk memastikan bilik temuduga berada dalam keadaan baik dan sesuai digunakan.

Selain daripada itu, penemuduga juga hendaklah membuat persiapan temuduga seperti meneliti soalan-soalan temuduga dan mengisi dokumen-dokumen yang berkaitan

## **Kehadiran Calon**

Apabila calon memasuki bilik temuduga, penemuduga hendaklah:

- mengalu-alukan kehadiran calon
- menghargai kesudian calon menghadiri temuduga
- menerangkan proses pelaksanaan temuduga termasuklah tempoh masa temuduga dan ekspektasi kepada calon
- memaklumkan bahawa catatan-catatan akan dibuat sepanjang temuduga
- memberi ruang kepada calon bertanyakan soalan sebelum temuduga bermula

Di penghujung temuduga, penemuduga hendaklah memberi peluang kepada calon untuk memberikan maklumat-maklumat tambahan atau bertanyakan soalan.

## **Selepas Temuduga**

Sejurus selepas calon meninggalkan bilik temuduga, penemuduga hendaklah meneliti kembali catatan yang telah dibuat sepanjang proses temuduga dan membuat penilaian.

Catatan tersebut hendaklah mengandungi pemerhatian terhadap tingkahlaku sebenar supaya pemarkahan tersebut boleh dipertahankan dan disokong dengan catatan.

Penilaian yang baik mengambil kira kesemua kompetensi yang diukur bagi membolehkan markah penilaian diberi.

Selepas semua calon dinilai, penemuduga hendaklah:

- meneliti kembali markah penilaian yang diberikan
- memastikan pencapaian keseluruhan setiap calon telah diambilkira
- memastikan penilaian dibuat berasaskan skema

## **MEREKODKAN PENILAIAN**

Selain daripada proses dokumentasi diatas, maklumat-maklumat berikut juga perlu direkodkan dan dipelihara dalam borang yang disediakan:

- Tarikh, masa, tempat dan tempoh temuduga
- Nama, jawatan dan alamat penemuduga
- Soalan temuduga, markah dan catatan setiap calon
- Latihan yang diberikan kepada penemuduga
- Panduan temuduga, skala penilaian dan bahan lain yang digunakan

### Kesilapan Lazim Dalam Penilaian

Salah satu cara meminimalkan kesilapan penilaian adalah dengan memastikan penemuduga mengetahui jenis-jenis kesilapan lazim yang disenaraikan di bawah.

1. **Bias Penilai:** Membenarkan prejudis terhadap sesuatu kumpulan orang atau personaliti mengganggu hingga mengakibatkan penilaian ke atas prestasi calon tidak dapat dilakukan dengan adil. Penemuduga sewajarnya mengelak dari mengambilkira faktor-faktor yang tidak berkaitan penilaian prestasi dalam membuat penilaian.

2. **Kesan Halo:** Membenarkan penilaian terhadap prestasi di dalam sesuatu kompetensi mempengaruhi penilaian kompetensi yang lain. Sebagai contoh, membenarkan prestasi calon yang tinggi dalam komunikasi mengaburi penilaian terhadap penyelesaian masalah menyebabkan markah yang tinggi diberikan kepada penyelesaian masalah walaupun prestasi calon lemah. Kesilapan ini akan menyebabkan penilaian keseluruhan tidak menggambarkan kompetensi keseluruhan calon

3. **Central Tendency:** Merupakan kecenderungan untuk menilai semua kompetensi pada pertengahan skala penilaian (contoh: jika skala pemarkahan adalah 1 hingga 5, maka penilai akan memberi markah 3 kepada semua penilaian). Penemuduga perlu memahami bahawa perkara tersebut akan menjejaskan penilaian apabila pemarkahan yang sebenar tidak diberikan (calon yang baik dan yang lemah mendapat markah penilaian yang sama) sekaligus tidak menggambarkan kompetensi calon yang dinilai.

4. **Leniency:** Kecenderungan untuk memberikan markah penilaian yang tinggi kepada semua calon tanpa mengambil kira prestasi sebenar. Berkemungkinan terdapat calon yang lemah tetapi mendapat faedah melalui kesilapan penilaian oleh penemuduga. Penemuduga seharusnya menjadikan penilaian yang dibuat ke atas calon menggambarkan kompetensi yang dimiliki dan dijamin.

5. **Strictness:** Kecenderungan untuk memberikan markah penilaian yang rendah kepada semua calon tanpa mengambil kira prestasi sebenar. Berkemungkinan terdapat calon yang mempunyai kompetensi yang baik dan sepatutnya mendapat markah yang tinggi. Penemuduga seharusnya menjadikan penilaian yang dibuat ke atas calon menggambarkan kompetensi yang dimiliki dan dijamin.

6. **Sama seperti saya:** Memberikan markah penilaian yang tinggi dari sepatutnya kepada calon yang kelihatan hampir sama dengan diri penemuduga. Manusia mempunyai kecenderungan semula jadi untuk tertarik kepada orang lain yang mempunyai persamaan dalam berbagai bentuk dengan dirinya. Penemuduga sepatutnya menumpukan kepada respon yang diberikan oleh calon dalam membuat penilaian dan tidak mengambil kira karektor luaran dan personaliti calon.

Penemuduga boleh meminimalkan kesemua kesilapan penilaian ini dengan memahami sepenuhnya kompetensi yang dinilai dan belajar membandingkan tingkahlaku yang ditunjukkan sepanjang temuduga dengan tingkahlaku yang menjadi petunjuk kepada tahap kecekapan setiap kompetensi.

### Kesilapan Lazim Dalam Temuduga

1. **Pandangan Pertama:** Penemuduga berkecenderungan untuk membuat keputusan berkenaan kebolehan calon dalam masa yang singkat berdasar maklumat yang terhad berkenaan calon. Penemuduga seharusnya mengambil sedikit masa bagi mendapatkan semua maklumat yang diperlukan sebelum membuat penilaian.

2. **Penegasan Negatif:** Maklumat yang kurang disenangi kebiasaannya mempengaruhi dan lebih diingati berbanding maklumat yang disenangi. Penemuduga seharusnya mengelak dari menumpukan kepada maklumat bersifat negatif dan tidak menghiraukan maklumat bersifat positif.

3. **Tidak Memahami Kompetensi yang Dinilai:** Penemuduga yang tidak mempunyai pengetahuan yang mendalam berkenaan sikap, kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tugas biasanya akan membuat penilaian berdasarkan pandangan peribadi. Oleh yang demikian, adalah penting untuk memastikan bahawa penemuduga memahami sepenuhnya kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tugas pada skim dan gred yang dinilai.

4. **Kesan Kontra:** Giliran temuduga calon juga boleh memberi kesan kepada penilaian. Semasa membuat penilaian, penemuduga hendaklah mengelak dari membandingkan atau membezakan calon yang ditemuduga dengan calon yang sebelumnya.