KONFLIK DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI DI KALANGAN ANGGOTA TENTERA DARAT MALAYSIA: KAJIAN KES TERHADAP ANGGOTA TENTERA DARAT DI PERLIS

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

ROSLAN BIN ARIFIN

© Roslan bin Arifin, 2002
Hak cipta terpelihara
KEBENARAN MERUJUK TESIS


Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN

SEKOLAH SISWAZH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM SINTOK

KEDAH DARUL AMAN
ABSTRAK

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influences of appraisal elements towards conflict in performance appraisal among soldiers stationed in Perlis. The first specific objective is to identify the differences of conflict in performance appraisal based on demographic factors. The second objective is to identify the influences of element of performance appraisal to the conflict in performance appraisal. The third objective is to identify the correlation between appraisal elements towards conflict in performance appraisal. The final objective is to identify the perception of implementation 360-degree feedback in the army. This research involved 260 soldiers as respondents. All data are analysed using t-test, ANOVA, regression and correlation analysis. The result shows that there are close influence and correlation between performance appraisal elements towards conflict in performances appraisal. Based on the findings, some suggestions are given to avoid future conflict in performance appraisal.
PENGHARGAAN

Alhamdullilah ke hadrat Allah kerana dengan limpah izin-Nya, kajian ini dapat diselesaikan dalam masa yang telah ditetapkan. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Encik Ab. Aziz Yusof, penyelia kepada kajian ini di atas bimbingan dan nasihat yang telah dicurahkan. Penghargaan juga kepada Dr. Razali Che Razak kerana membantu dalam menganalisis data sepanjang kajian ini.

Ucapan penghargaan dan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswaah, Dekan Sekolah Pengurusan, Angkatan Tentera Malaysia, khususnya Panglima Angkatan Tentera Malaysia dan Panglima Tentera Darat yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program pengajian ini. Di samping itu juga, ucapan terima kasih kepada semua pensyarah UUM yang telah mengajar dan membantu saya dalam meneruskan pengajian ini.

Ucapan terima kasih juga kepada Panglima 6 Briged Infantri, Pegawai Memerintah Batalion Ke-4 Rejimen Renjer Diraja, Pegawai Memerintah Rejimen 504 Askar Wataniah dan Pegawai Pemerintah Skuadron 6 Rejimen Askar Jurutera Diraja serta anggota tentera yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali, ucapan terima kasih kepada semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung. Semoga segala bantuan dan tunjuk ajar yang telah dicurahkan kepada saya mendapat ganjaran daripada Allah s.w.t.
DEDIKASI

Istimewa kajian ini didedikasikan

untuk

Isteriku yang tersayang Hasnah binti Ishak

dan

Anak-anakku yang tercinta

Mohd Hafizzudin

Nor Nabihah

Serta

Semua pihak yang telah terlibat dan memberi kerjasama
demi untuk menjayakan kajian ini
# JADUAL KANDUNGAN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bab 1: Pendahuluan</th>
<th>Bab 2: Konflik</th>
<th>Bab 3: Perspektif Konflik</th>
<th>Bab 4: Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bab 1: Pendahuluan</td>
<td>Bab 2: Konflik</td>
<td>Bab 3: Perspektif Konflik</td>
<td>Bab 4: Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
</tr>
<tr>
<td>Bab 2: Konflik</td>
<td>Bab 3: Perspektif Konflik</td>
<td>Bab 4: Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>Bab 5: Faktor Demografi</td>
</tr>
<tr>
<td>Bab 3: Perspektif Konflik</td>
<td>Bab 4: Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>Bab 5: Faktor Demografi</td>
<td>Bab 6: Kesimpulan</td>
</tr>
<tr>
<td>Bab 4: Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>Bab 5: Faktor Demografi</td>
<td>Bab 6: Kesimpulan</td>
<td>Bab 7: Ringkasan</td>
</tr>
</tbody>
</table>
BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan
3.2 Reka Bentuk Kajian
3.3 Populasi Kajian
3.4 Sampel dan Teknik Persampelan
3.5 Prosedur Pengumpulan Data
3.6 Soal Selidik Kajian
3.7 Data Analisis
  3.7.1 Statistik Deskriptif
  3.7.2 Statistik Inferensi
3.8 Ujian Rintis Kesahan dan Kebolehpercayaan
3.9 Rumusan

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pendahuluan
4.2 Latar Belakang Responden
  4.2.1 Umur
  4.2.2 Pengalaman
  4.2.3 Tempoh Perkhidmatan
  4.2.4 Kategori
  4.2.5 Tahap Pendidikan
  4.2.6 Status Perkahwinan
  4.2.7 Bangsa
  4.2.8 Penilaian Maklum Balas 360 Darjah
4.3 Analisis Ujian Kebolehpercayaan
4.4 Analisis Skor Pembolehubah Kajian
<table>
<thead>
<tr>
<th>Bab</th>
<th>Judul</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.5</td>
<td>Pengujuan Hipotesis</td>
<td>97</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.1</td>
<td>98</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.2</td>
<td>99</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.3</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.4</td>
<td>101</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.5</td>
<td>102</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.6</td>
<td>103</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 1.7</td>
<td>104</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 2.0</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hipotesis Ha 3.0</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6</td>
<td>Kesimpulan</td>
<td>116</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**BAB LIMA: KESIMPULAN DAN CADANGAN**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bab</th>
<th>Judul</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5.1</td>
<td>Pendahuluan</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2</td>
<td>Kesimpulan</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3</td>
<td>Cadangan</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Memperbaiki Struktur Gaji</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Memastikan Keadilan Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>121</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Meminimunkan Politik Organisasi Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>123</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mengubah Gaya Kepemimpinan Organisasi</td>
<td>124</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Memperkenalkan Penilaian Maklum Balas 360 Darjah</td>
<td>125</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pelaksanaan Pendekatan TQM</td>
<td>126</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Membangunkan Nilai Keagamaan Dalam Organisasi</td>
<td>127</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teknologi Maklumat Dalam Penilaian Prestasi</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>5.4</td>
<td>Penutup</td>
<td>129</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**BIBLIOGRAFI**

**LAMPIRAN**

ix
<table>
<thead>
<tr>
<th>JADUAL</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1 Jumlah Populasi</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 Jenis Borang Laporan Penilaian</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Markah Pergerakan Gaji</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Kuota Pemberian Pergerakan Gaji</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Pengubahsuaian Jenis Borang Laporan Penilaian</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Taburan Populasi Kajian</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Taburan Responden Kajian</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Taburan Soalan Pemboleh Ubah Bahagian B</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4 Nilai Skor Pengukuran Data Bahagian B</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5 Keputusan Ujian Kebolehpercayaan</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Taburan Mengikut Umur</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Taburan Mengikut Pengalaman</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Taburan Mengikut Tempoh Perkhidmatan</td>
<td>88</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Taburan Mengikut Kategori</td>
<td>89</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Taburan Mengikut Tahap Pendidikan</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6 Taburan Mengikut Status Perkahwinan</td>
<td>91</td>
</tr>
<tr>
<td>4.7 Taburan Mengikut Bangsa</td>
<td>92</td>
</tr>
<tr>
<td>4.8 Taburan Mengikut Penilaian Maklum Balas 360 Darjah</td>
<td>93</td>
</tr>
<tr>
<td>4.9 Nilai Alpha Kebolehpercayaan</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td>4.10 Min Pembolehubah</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>4.11 Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Umur</td>
<td>97</td>
</tr>
<tr>
<td>4.12 Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Pengalaman</td>
<td>98</td>
</tr>
<tr>
<td>4.13 Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan</td>
<td>99</td>
</tr>
<tr>
<td>4.14 Keputusan Ujian-T Berdasarkan Kategori</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>4.15 Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Tahap Pendidikan</td>
<td>101</td>
</tr>
<tr>
<td>4.16 Keputusan Ujian-T Berdasarkan Status Perkahwinan</td>
<td>102</td>
</tr>
<tr>
<td>4.17 Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Bangsa</td>
<td>103</td>
</tr>
<tr>
<td>4.18 Keputusan Ujian Regresi Bagi Unsur-Unsur Penilaian</td>
<td>104</td>
</tr>
<tr>
<td>4.19 Keputusan Ujian Korelasi Bagi Unsur-Unsur Penilaian Dengan Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>4.20 Hasil Penguji Hipotesis</td>
<td>114</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Taburan Kekerapan Penilaian Maklum Balas 360 Darjah</td>
<td>118</td>
</tr>
<tr>
<td>RAJAH</td>
<td>Halaman</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Konflik Penilaian Prestasi Dalam Organisasi</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Sumber Maklum Balas 360 Darjah</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Kerangka Konseptual</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbreviation</td>
<td>Full Form</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>ANOVA</td>
<td>Analysis of Variance</td>
</tr>
<tr>
<td>AW</td>
<td>Askar Wataniah</td>
</tr>
<tr>
<td>CEO</td>
<td>Chief Executive Officer</td>
</tr>
<tr>
<td>CUEPACS</td>
<td>Congress of Union of Employees in the Public and Civil Services</td>
</tr>
<tr>
<td>EFMD</td>
<td>European Foundation for Management Development</td>
</tr>
<tr>
<td>JKK</td>
<td>Jawatankuasa Kabinet</td>
</tr>
<tr>
<td>JPA</td>
<td>Jabatan Perkhidmatan Awam</td>
</tr>
<tr>
<td>JUSA</td>
<td>Jawatan Utama Sektor Awam</td>
</tr>
<tr>
<td>KPL</td>
<td>Koperal</td>
</tr>
<tr>
<td>LKPL</td>
<td>Lans Koperal</td>
</tr>
<tr>
<td>LT</td>
<td>Lettenan</td>
</tr>
<tr>
<td>LT.KOL</td>
<td>Lettenan Kolonel</td>
</tr>
<tr>
<td>LTM</td>
<td>Lettenan Muda</td>
</tr>
<tr>
<td>MSS</td>
<td>Matrik Salary Schedule</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>Peringkat</td>
</tr>
<tr>
<td>PBT</td>
<td>Prebet</td>
</tr>
<tr>
<td>PKT</td>
<td>Pangkat</td>
</tr>
<tr>
<td>PP</td>
<td>Pekeliling Perkhidmatan</td>
</tr>
<tr>
<td>PPL</td>
<td>Pangkat-Pangkat Lain</td>
</tr>
<tr>
<td>PPG</td>
<td>Panel Penyelaras Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji</td>
</tr>
<tr>
<td>PW</td>
<td>Pegawai Waran</td>
</tr>
<tr>
<td>RAJD</td>
<td>Rejimen Askar Jurutera Diraja</td>
</tr>
<tr>
<td>RJR</td>
<td>Renjer</td>
</tr>
<tr>
<td>RRD</td>
<td>Rejimen Renjer Diraja</td>
</tr>
<tr>
<td>SJN</td>
<td>Sarjan</td>
</tr>
<tr>
<td>SKN</td>
<td>Skuadron</td>
</tr>
<tr>
<td>SPSS</td>
<td>Statistical Package for the Social Science</td>
</tr>
<tr>
<td>SPM</td>
<td>Sijil Pelajaran Malaysia</td>
</tr>
<tr>
<td>SRP</td>
<td>Sijil Rendah Pelajaran</td>
</tr>
<tr>
<td>SSB</td>
<td>Sistem Saraan Baru</td>
</tr>
<tr>
<td>SSJN</td>
<td>Staf Sarjan</td>
</tr>
<tr>
<td>STPM</td>
<td>Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia</td>
</tr>
<tr>
<td>TDM</td>
<td>Tentera Darat Malaysia</td>
</tr>
<tr>
<td>TQM</td>
<td>Total Quality Management</td>
</tr>
<tr>
<td>UUM</td>
<td>Universiti Utara Malaysia</td>
</tr>
</tbody>
</table>
BAB SATU
PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi terkini dan situasi pekerjaan yang teratur telah membuka ruang kepada pengurus agar lebih prihatin terhadap keperluan pekerja. Bagi meningkatkan pengeluaran, pengurus bukan hanya perlu kepada pembangunan teknologi tetapi juga sumber manusia yang komited. Mengekalkan sumber manusia memerlukan persekitaran kerja yang selesa dan stabil. Keselesaan dan kestabilan dapat dicapai dengan pengurusan organisasi yang teratur dan bersistematisk.

The contents of the thesis is for internal user only
BIBLIOGRAFI


