

**PENILAIAN PRESTASI DI KALANGAN PEGAWAI-PEGAWAI
DALAM KUMPULAN SOKONGAN**

**Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
Sebagai memenuhi sebahagian daripada
Keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh
ZOKRIE BIN OTHMAN
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia**

© Zokrie bin Othman, 1998, Hakcipta terpelihara

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerah tesis **ini** sebagai keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (**UUM**), **saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan tesis **ini** bagi tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagiannya, **bagi** tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia **saya** atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran **tersebut** boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan **atau** penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada tesis **ini**, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran daripada **saya**. Di **samping** itu pengiktirafan kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, **sama ada** secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada

DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARULAMAN

ABSTRAK

Selepas dilaksanakan di dalam organisasi, sesuatu sistem penilaian prestasi **patut** dinilai **bagi** memastikan sejauh **mana ia** mencapai matlamatnya dengan berkesan. Objektif **umum** kajian ialah untuk menentukan bahawa Pengubahsuaian Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia (PSBPPPAM) berkesan dalam menilai prestasi kerja pegawai-pegawai dalam kumpulan sokongan (1) di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis. Kajian **ini** bertujuan untuk mengenal **pasti faktor-faktor** demografi yang menyumbang kepada keberkesanan penilaian prestasi, menentukan kesahan kandungan dan kepraktisan **alatan** pengukuran prestasi kerja serta mengenal **pasti** kesilapan pengadaran dan faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya ketidak-tepatan pengadaran prestasi kerja. Kajian **ini** berbentuk penyelidikan deskriptif Sampel kajian terdiri daripada 100 orang pegawai dalam kumpulan sokongan (1) di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis. Data kajian dianalisis dengan menggunakan program SAS. **Alatan** pengukuran prestasi kerja, didapati mewakili secara sederhana daripada aspek penting prestasi kerja, pegawai kumpulan sokongan (1). Kajian **ini** memperolehi penemuan yang lebih komprehensif dalam menangani isu-isu dalam penilaian prestasi dan ianya **amat** berfaedah dalam membantu mempertingkatkan keberkesanan penilaian prestasi PSBPPPAM.

ABSTRACT

After an appraisal system is implemented in our organization, it should be evaluated to ensure that the system achieved the target effectively. Objective of this study was to determine the effectiveness of the Modification of the New Performance Appraisal System of the Public Service in evaluating the job performance of supporting group one officers in Perlis State Secretary Office. Specifically it aims to identify demographic factors that contribute to the effectiveness of performance appraisal, to determine the validity of the content and practicality of work performance measurement tools and also to identify rating errors and factors that off performance rating in accuracy. This study was descriptive in nature. The sample which was taken from the Perlis State Secretary **Office**, consisted of 100 **officers** in supporting group one. The SAS program was used in analysing the data. The performance measurement instrument was found to be moderately representing the important aspects of supporting group one **officers**. The finding, of this study will significantly contribute to the improvement of the effectiveness of the Modification New Performance Appraisal System of the Public Service.

PENGHARGAAN

Tidak akan terlaksana sesuatu pekerjaan, melainkan dengan keizinan Allah (**s.w.t**) jua. Tidak akan sempurna sesuatu itu **tanpa** bantuan **insan** lain, walau pun secebis **juga**. Ucapan syukur kehadiran illahi, kerana **taufik** dan hidayahnya, telah memungkinkan tugas ini disempurnakan. Kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan projek ini, jasa dan pengorbanan tetap dihargai.

- i) Encik Hamzah bin Samat, penyelia utama dan Dr. Abu Bakar bin Hamed, penyelia kedua, yang telah menaruh kepercayaan, **memberi** bimbingan dan menunjuk ajar, bagi menghasilkan sebuah penyelidikan yang berkualiti.
- ii) Encik Faezan bin Umar, Timbalan Setiausaha Kerajaan (Pentadbiran) Negeri Perlis dan Puan Noriah bt. Abdullah, Penolong Setiausaha (Pentadbiran), Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis yang menyediakan maklumat dan membantu dalam pengumpulan data kajian.
- iii) Encik Imran bin Ismail yang menunjuk ajar kemahiran dalam statistik dan Cik Nadzipah bt. Salleh yang membantu dalam memperkemaskan struktur persembahan **hasil** kajian.
- iv) Keluarga tersayang, isteri (Rokiyah bt. **Manaf**), anak-anak (Ikmal **Hisham**, Akmal Amzar, Ikmal Ikhwan dan Nur Najihah), di **atas** pengertian,

pengorbanan, kesabaran, dorongan dan sokongan, di sepanjang tempoh pengajian dan tempoh kajian.

- v) Ibu dan ayah tercinta (Puan Samsiah bt. Din dan Encik Othman bin Jusoh), di atas jasa, pengorbanan dan doa restu dalam mendidik dan memberi pelajaran.

Kepada yang tidak sempat diliputi dalam ruangan ini, jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan di atas sumbangan semua, pada menjayakan projek penyelidikan ini baik secara langsung atau tidak langsung. Semoga mendapat ganjaran sewajarnya dari Allah (S.W.T).

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (Bahasa Malaysia)	ii
ABSTRACT (Bahasa Inggeris)	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiv

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan.	1
1.2 Pernyataan Masalah.	4
1.3 Persoalan Kajian.	9
1.4 Objektif Kajian.	10
1.5 Kepentingan Kajian.	11
1.6 Skop Kajian.	12
1.7 Batasan Kajian.	12
1.8 Definisi Istilah-Istilah.	13

BAB DUA

TINJAUAN BAHAN-BAHAN BERTULIS

2.1	Konsep Penilaian Prestasi.	22
2.1.1	Prestasi Kerja.	22
2.1.2	Kaedah-Kaedah Pengukuran Prestasi Kerja.	23
2.1.3	Pengubahsuaian Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (PSBPPPAM).	29
2.2	Konsep Keberkesanan Penilaian Prestasi.	34
2.2.1	Kesahan Kandungan.	35
2.2.2	Konsep Ketepatan.	36
2.2.3	Konsep Kepraktisan.	40
2.3	Teori-Teori Penyelidikan Penilaian Prestasi .	41
2.3.1	Model Kesahan Pengukuran Prestasi Kerja.	41
2.3.2	Model Ketepatan Pengadaran.	44
2.3.3	Model Kepraktisan Alatan .	46
2.4	Jenis Kajian.	48
2.4.1	Rangka Kerja Konsep Kajian.	48
2.4.2	Hipotesis Kajian.	50
2.5	Kesimpulan.	51

BAB TIGA

METODOLOGI

3.1	Kaedah Penyelidikan.	52
3.2	Populasi.	53
3.3	Pemilihan Sampel Kajian.	53
3.4	Peralatan Kajian .	54

3.4.1	Pengukuran Kesahan Kandungan.	54
3.4.2	Pengukuran Faktor Ketidak Tepatan Pengadaran.	55
3.4.3	Pengukuran Kepraktisan Alatan .	55
3.4.4	Pengukuran Latar Belakang Responden.	56
3.4.5	Pengukuran Keberkesanan Penilaian Prestasi.	56
3.5	Praujian Alatan .	57
3.6	Pengumpulan Data.	58
3.7	Teknik Analisis Data.	59
3.8	Kesimpulan.	61

BAB EMPAT HASIL KAJIAN

4.1	Analisa Maklumat Latar Belakang Responden.	62
4.1.1	Jantina dan Bangsa .	63
4.1.2	Pendapatan.	64
4.1.3	Umur.	65
4.1.4	Kelulusan Akademik.	66
4.1.5	Tempoh Perkhidmatan Dalam Kerajaan.	67
4.1.6	Kenaikan Gaji Tahunan dan Kenaikan Pangkat Dalam Tahun 1996.	68
4.1.7	Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.	68
4.2	Analisa Maklumat Kesahan Kandungan Borang.	69
4.3	Analisa Faktor Ketidak-Tepatan Penilaian.	73
4.4	Analisa Faktor Praktikalnya Borang Penilaian.	78

4.5	Analisa Faktor Keberkesanan Penilaian Prestasi.	81
4.6	Analisa Maklumat Kepuasan Kerja.	82
4.7	Hasil Pengujian Hipotesis.	84
4.8	Hasil Analisa Jadual Silang Dua Hala .	102
4.9	Kesimpulan.	110

BAB LIMA PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Objektif dan Hasil Kajian.	111
5.1.1	Mengenal Pasti Faktor-Faktor Demografi Yang Ada Hubung-kaitnya Dengan PSBPPPAM.	111
5.1.2	Penentuan Butir Dalam Sistem Penilaian Prestasi.	114
5.1.3	Faktor-faktor Penyebab Ketidak-tepatan Pengadaran Prestasi Kerja.	117
5.1.4	Penentuan Keperluan Faktor Kepraktisan Alatan Pengukuran Prestasi.	120
5.2	Masalah Kajian.	123
5.3	Implikasi Kajian.	124
5.4	Cadangan-Cadangan.	130
5.4.1	Cadangan Untuk Mempertingkatkan Keberkesanan PSBPPPAM.	130
5.4.2	Cadangan Kajian Masa Depan.	134
5.5	Kesimpulan.	135

LAMPIRAN

- A. Borang Laporan Penilaian Prestasi Pegawai Kumpulan
Perkhidmatan Sokongan (1) – Borang J.P.A. (Prestasi) 3/96.
- B. Borang Soal Selidik.

SENARAI JADUAL

JADUAL		Halaman
1	Kuota Bilangan Pegawai Mengikut Jenis Pergerakan Gaji	33
2.	Nilai Cronbasch Alpha Bagi Tiap-Tiap Bahagian	58
3.	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Jantina	63
4.	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Pendapatan	64
5.	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Umur	65
6.	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Kelulusan	66
7.	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan Dengan Kerajaan	67
8.	Taburan Frekuensi Responden Bagi Faktor Kesahan Kandungan Borang	69
9.	Laporan Berdasarkan Min (\bar{x}) Kesahan Kandungan Borang	71
10.	Taburan Frekuensi Responden Bagi Faktor Ketidaktepatan Penilaian	73
11.	Faktor Ketidak-Tepatan Penilaian	76
12.	Taburan Frekuensi Responden Bagi Faktor Praktikalnya borang Penilaian	78
13.	Kepraktisan Borang Penilaian	79
14.	Taburan Frekuensi Responden Bagi Faktor Keberkesanan Penilaian Prestasi	81
15.	Taburan Frekuensi Responden Bagi Faktor Kepuasan Kerja.	82

16.	Keberkesanan Penilaian Prestasi	83
17.	Analisis Melalui Kaedah Korelasi Spearman Antara Faktor Latar Belakang Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	86
18.	Analisis Melalui Kaedah Korelasi Spearman Antara Faktor Latar Belakang Dengan Kepuasan Kerja	87
19.	Hasil Ujian Mann-Whitney dan Kruskal Wallis Dengan Latar Belakang Responden Serta Nilai Min	88
20.	Prosedur Analisis Varians bagi Faktor Kesahan Laporan Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	93
21.	Prosedur Analisis Varians Bagi Faktor Kesahan Kandungan laporan Dengan Kepuasan Kerja.	94
22.	Prosedur Analisis Varians Bagi Faktor Ketepatan Penilaian Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	96
23.	Prosedur Analisis Varians Bagi Faktor Ketepatan Penilaian Dengan Kepuasan Kerja.	97
24.	Prosedur Analisis Varians Bagi Faktor Kepraktisan Borang Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	99
25.	Prosedur Analisis Varians Bagi Faktor Kepraktisan Borang Dengan Kepuasan Kerja.	100
26.	Silangan Dua Faktor Jantina Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	103
27.	Silangan Dua Faktor Kelulusan Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	105

28.	Silangan Dua Faktor Kenaikan Gaji Tahunan Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	105
29.	Silangan Antara Kesahan Kandungan Borang Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	107
30.	Silangan Antara Praktikalnya Borang Penilaian Dengan Keberkesanan Penilaian Prestasi.	109

SENARAI RAJAH

RAJAH	Halaman
1. Aspek-Aspek Penilaian Dalam PSBPPPAM.	30
2. Aliran Pusingan Proses Pengurusan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji .	32
3. Rangka Kerja Bersepadu Ketepatan Pengadaran Prestasi.	45
4. Rangka Kerja Konsep Kajian.	49
5. Agensi dan Faktor-Faktor Penyumbang Kepada Keberkesanan Penilaian Prestasi dan Kepuasan Kerja.	129



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti **Utara** Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification of Thesis Work)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*We, the undersigned, certify that*)

ZOKRIE BIN OTHMAN

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(*has presented his/her thesis of the following title*)

**PENILAIAN PRESTASI DIKALANGAN PEGAWAI-PEGAWAI DALAM KUMPULAN
SOKONGAN.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(*as it appears on the title page and front cover of thesis*)

bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan
meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge
of the field is covered by the thesis*).

AJK Tesis
(*Thesis Committee*)

Nama
(*Name*) : En. Hamzah b. Samat
(*Penyelia U&ma/Principal Supervisor*)

Tandatangan
(*Signature*) :

Nama
(*Name*) : Dr. Abu Bakar b. Hamed

Tandatangan
(*Signature*) :

Tarikh
(*Date*) : 16 Mac 98

BAB SATU

1.0 PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

1.1 Pengenalan

Pelaksanaan sistem pengukuran yang berkesan bertambah penting dalam sistem pengurusan hari ini. Melalui proses pengukuran prestasi ini, pihak pengurusan akan mendapat data dan maklumat yang relevan dan kritikal bagi memudahkan tugas membuat keputusan penting dari segi fungsi personel seperti promosi, pertukaran dan latihan (Ahmad Sarji, 1992).

Sistem Baru Penilaian Prestasi Anggota Perkhidmatan Awam Malaysia (SBPPPA) diperkenalkan melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 1992 bertarikh 11 hb Disember 1992. Sistem ini telah membuat perubahan secara menyeluruh terhadap isi kandungan dan kaedah pengukuran prestasi, selaras dengan Sistem Saraan Bar-u (SSB). Prinsip utama yang ditekankan ialah penetapan kadar upah dan pemberian insentif dilandaskan kepada prestasi kerja dan keupayaan kerajaan untuk membayar. Elemen-elemen baru yang diperkenalkan ialah kaedah penilaian prestasi berasaskan penetapan matlamat yang mengandungi ciri-ciri pengurusan mengikut objektif. Kaedah ini dilaksanakan melalui penetapan Sasaran Kerja Tahunan bagi tiap-tiap pegawai dan kakitangan. Berdasarkan kepada maklumbalas yang diterima selepas SBPPPA dilaksanakan dan sebagai usaha untuk memastikan SBPPPA

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Sarji Abdul Hamid** (Tan Sri Dato' Seri [1992]) *Penilaian Prestasi Anggota Perkhidmatan Awam : Sedutan Ucapan Tan Sri Dato ' Seri Ahmad Sarji b. Abdul Humid, Ketua Setiausaha Negara, Malaysia.* Pulau Pangkor, Perak pada 19-21 April 1992.
- Axline, Larry, L.** (1996) “ Viewpoints : The Ethnics of Performance Appraisal”. *Journal of SAM Advanced Management.* 6 1; 44 - 45.
- Bernardin, H. J., Russell, J.E.A.** (1993) *Human Resource Management : An Experiential Approach.* McGraw-Hill, Inc.
- Byrant, Scott, E. Gurman dan Ernest, B.** (1996) “ Contingent Supervisory Behavior : A Practical Predictor of Performance”. *Journal of Group and Organization Management.* 2 1.404 - 413.
- Byars, L.L. dan Rue, L. W.** (1991) *Human Resource Management.* 3rd ed. IRWIN.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. Lawler, E. dan Weick, K.** (1970) *Managerial behavior, Perfomance and Effectiveness.* New York : Mc Graw Hill.
- Chan dan David** (1996) “ Criterion and Construct Validation of an Assessment Centre”. *Journal of Occupational & Organizational Psychology.* 69 : 167 - 181.
- Chang Cheng Tuan** “ Appraisal : Heads Told To Be Careful “. New **Strait Times.** 24 Oktober, 1993.
- Chesser, Connie, M. McClain, Linda, Youngstrom dan Mary Jane** (1997) “ Job Descriptions and Perfomance Appraisals : Perceptions of staff Occupational Therapist and Their Supervisors”. *Journal of Health Care Supervisor.* 15: 1-34.
- Cleveland, Jeanette, N. Shore and Lynn McFarlane** (1992). “ Self and Supervisory Perspectives on Age Work Attitude and Perfomance”. *Journal of Applied Psychology.* 77 : 469 - 484.

Dailey, C. Robert, Kirk dan Delaney, J. (1992) “ Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”. *Journal of Human Relations*. 45 : 305 - 317.

Deadrick, L. Diana, Gardner, Donald, G. (1997) “ Distributional Ratings of Performance Levels and Variability” *Journal of Group and Organization Management*. 22 : 317 - 342.

Dessler, G. (1997) *Human Resource Management*. 7th International Edition. Gunn dan Burce (1993) “ Management Systems and Personnel Evaluation” *Journal Of Management Decision*. 31 : 38 - 50.

Heneman, R. L. dan Wexley, K. N. Moore, M. L. (1987) “Performance - Rating Accuracy : A Critical Review”. *Journal of Business Research*. 15 . 431 - 448.

Indra Putra Hj . **Ismail** “ Don’t Sign Option Papers Yet, Staff off Statutory Bodies Told”. *New Straits Times*. 20 Februari, 1992.

Kane, J. S dan Lawler, E. E. III (1979) “ Performance Appraisal Effectiveness “ Its Assessment and Determinants”. Staw, B. M dan L. L. Cummings, L.L (ed.) *Research in organizational Behavior*. Vol. 5. Jai Press, Greenwich, Conn. m.s 425 - 478.

Kavanagh dan Michael, J. (1997) “ I Simply Want To Know How Well I am Doing”. *Journal of Group & Organization Management*. 22 : 147 - 148.

Lissy, William, E. (1997). Performance Appraisal Can be a Weapon for Employees”. *Journal of Supervision*. 58 : 17 - 18.

London, **Mannal**, Smither, James, **W. Adsit** dan Dennis, J. (1997) “ Accountability : The Achilles Heel of Multisource Feedback”. *Journal of Group and Organization Management*. 22 : 162 - 184.

Malaysia, Jabatan Perkhidmatan **Awam** (1991) *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9 Tahun 1991*. Jabatan Percetakan Negara.

Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam (1992 *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9 Tahun 1992 dan Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia*. Jabatan percetakan Negara.

Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam (1996) *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 7 Tahun 1996*. Jabatan Percetakan Negara.

Mariotti dan John (1997) “ Tough Bosses, Easy Bosses”. *Journal of Industry Week*. 246. 57.

Mondy, K. W. dan Noe, R. M. (1996) *Human Resource Management*. 6th ed.. Prentice Hal I.

Murphy, Betty Southard, Barlow, Wayne, E, Hatch dan Diane, D. (1993)
“ Performance Evaluation System - Adverse Age Impact” *Journal of Personnel Journal*. 72 : 20 - 23.

“ Pclbagai Pihak Sokong Kajian Semula SSB”. *Berita Harian*. 1 Ogos 1994.

“ Poor NRS Implcmntation Demoralising ”. *New Straits Times*. 5 April 1994.

Rosenthal, Patrice, Quest, David, Peccel and Riccardo (1996). “ Gender Differences In Managers Causal Explanations For Their Work Performance : A Study In Two Organisations”. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 69 : 145 - 151.

Roth, Philip, L. Bcvier, A. Craig, Switzer dan Fried, S.III (1996) “ Meta analyzing the Relationship Bctween Grades and Job performance”. *Journal of Applied Psychology*. 81 : 548 - 556.

Sanchez, Juan I, Dc La Torre dan Philip (I 996) “A Second Look At theRelationship Between Rating and Behavioral Accuracy In Performance Appraisal”. *Journal of Applied Psychology*. 81 : 3 • 10.

Spychalski, Annette, C. Quinoncs, Minguel, A. Gaugler, Barbara, B. Pohley dan Katja (1997) A Survey Of Assessment Center Practices In Organizations In the United States”. *Journal of Personnel Psychology*. 50 : 71 • 90.

“ SSB : 90 Peratus Tidak Puas Hati”. *Berita Harian*. 29 Ogos, 1994.

- Starcke dan Alice, M. (1997) “ An **objectie** look at Secretarial Compensation”. *Journal of HR Magazine*. 42 : 61 - 66.
- Uma Sekaran (1997) *Research Methods For Business*. 2nd ed. Wiley Villanova dan Peter (1996) “ Predictive Validity of Situational constraints In General Versus **Secific** Performance Domains”. *Journal of Applied Psychology*. 81 : 532 - 547.
- Wagner dan John, A. III (1994) “ Participation’s effects On Performance and Satisfaction : A Reconsideration of Research Evidence”. *Journal of Academy of Managenent Review*. 19 3 12 - 330.
- Wan Jailani Razak “SSB : Penilaian Setahun Diperkenal ”. *Berita Harian*. 24 Oktober 1993.
- Wanguri dan Deloris Mc Gee (1995) “ A Review, an Intergration, and a Critique of Cross - Disciplinary Research On Performance Appraisals Evaluations and feedback : 1980 - 1990. *Journal of Business Communication*. 32 : 267 - 293.
- Welch **dan** Douglas (1996) “ The Positives of Performance Reviews ”. *Journal of Network World*. 13. 46.