

# Penilaian Prestasi Staf : Kepentingan dan Permasalahan.

## Pengenalan

Penilaian kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif.

Pentingnya penilaian kerja juga dapat dilihat dari sudut pendidikan dan pengembangan pegawai/ staf suatu organisasi itu. Artinya, suatu organisasi itu menggunakan penilaian kerja sebagai alat pengukur untuk menentukan apakah pegawai/ staf tertentu memerlukan kemahiran baru atau tidak? Apakah kemahiran yang dimiliki masih mengikuti perkembangan organisasi yang ada? Apakah organisasi secara keseluruhan memerlukan kemahiran baru agar dapat wujud dalam kometasi? Ini adalah kerana, sesebuah organisasi diwujudkan untuk mencapai objektif tertentu.

**Pencapaian objektif tersebut sebahagian besarnya bergantung kepada:**

1. Perancangan kerja; dan
2. Pengurusan sumber manusia yang berkesan

la melibatkan proses pembangunan sumber manusia seperti mengenalpastikan potensi, latihan dan komunikasi yang berkesan. Ini boleh dilaksanakan melalui penilaian prestasi pegawai yang objektif, adil dan telus. Biasanya sistem Penilaian Prestasi Pegawai ini melibatkan proses penetapan Sasaran Kerja Tahunan -Penilaian perlakuan dan pencapaian kerja pegawai dalam tempoh masa tertentu bagi mempertingkatkan kualiti dan produktiviti sesebuah Jabatan.

## Tujuan

Antara objektif daripada hasil Penilaian Prestasi ini ialah bagi membolehkan pihak pengurusan mengambil tindakan pertimbangan dan keputusan berkaitan dengan pengurusan dan kemajuan kerjaya Pegawai Yang Dinilai iaitu untuk menentukan:-

1. Penempatan dan bidang kerjaya sesuai dengan potensi, kebolehan, keistimewaan serta kemajuan pegawai;
2. Kesesuaian dan kelayakan untuk kenaikan pangkat, pemangkuan, pinjaman dan penukaran sementara;
3. Kelayakan atau kesesuaian untuk pergerakan dan anjakan gaji;
4. Penganugerahan khidmat cemerlang, pingat, dan bintang kebesaran serta pemberian surat penghargaan;
5. Mengenalpasti dan merancang keperluan latihan;
6. Memberi kaunseling dengan tujuan memperbaiki dan mempertingkatkan prestasi serta motivasi pegawai

## Prinsip asas

Sistem Penilaian Prestasi perlu berasaskan kepada prinsip yang sesuai dengan kehendak pencapaian matlamat organisasi. Sistem Penilaian Prestasi ini telah digubal berasaskan kepada prinsip-prinsip penilaian seperti berikut:

*Penilaian Prestasi Staf hendaklah dilaksanakan secara objektif, adil dan telus;*

*Penilaian prestasi hendaklah diasaskan kepada penghasilan kerja dan tingkahlaku yang dipamerkan oleh Pegawai Yang Dinilai kearah pencapaian objektif organisasi yang ditetapkan; dan*

*Menggalakkan persaingan positif sesama staf atau pegawai untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti*

Berdasarkan kepada prinsip-prinsip di atas, sistem penilaian prestasi ini digubal untuk memenuhi keperluan berikut:-

*Membolehkan prestasi kerja dinilai dengan lebih sistematik dan meyakinkan;*

*Membolehkan ketua perkhidmatan melaksanakan sistem penilaian prestasi mengikut kesesuaian perkhidmatan tertentu;*

*Membolehkan sistem penilaian prestasi digunakan dalam pelbagai fungsi pengurusan sumber manusia seperti kemajuan kerjaya, penempatan dan latihan;*

*Meningkatkan penglibatan ketua Jabatan dan semua peringkat pegawai penyelia dalam proses penilaian prestasi.*

## Permasalahan

Dalam usaha sesuatu organisasi untuk meningkatkan prestasi pegawai atau stafnya, terdapat juga beberapa kecacatan dalam sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan. Antara kelemahan sistem penilaian prestasi pegawai/ staf yang wujud ialah:

### Halo Effect

Halo effect ini biasanya berlaku apabila Pegawai Atasan berpuas hati atau langsung tidak puas hati dengan salah satu kriteria penilaian yang mana perkara ini akan mempengaruhi penilaian ke atas kriteria yang lain. Contohnya, Pegawai Atasan merasa berpuas hati dengan kerjasamanya yang diberikan oleh orang bawahannya yang sentiasa menurut dan tidak pernah membantah jika diarahkan membuat sesuatu, maka ini akan mempengaruhi penilaian terhadap kriteria 'prestasi' dan kriteria kriteria yang lain sehinggakan kriteria-kriteria yang lain juga dianggap baik;

### Central Tendency

Permasalahan ini terjadi kerana Pegawai Atasan langsung tidak mempedulikan urusan Pegawai Bawahannya sehingga menganggap semua pegawai bawahannya rata-rata mempunyai nilai prestasi kerja yang sama. Jadi semua pegawai bawahannya akan memperoleh markah anggaran sekitar 70 peratus.

### Leneincy

Permasalahan ini berlaku apabila Pegawai Atasan cenderung menganggap semua pegawai bawahannya bagus untuk mengelakkan rasa kecewa di kalangan pegawai bawahannya dan rata-rata pegawai bawahannya akan mendapat markah sekitar 85 peratus.

### Strictness

Permasalahan ini berlaku apabila Pegawai Atasan sukar untuk membuat keputusan dalam menilai setiap kriteria pegawai bawahannya, terlalu tegas dalam memberi pemarkahan terhadap pegawai bawahannya atau Pegawai Atasan menilai pegawai bawahannya sama teruk dan rata-rata pegawai bawahannya mendapat sekitar 60 peratus markah.

### Bias

Permasalahan ini sering berlaku dalam suatu organisasi. Ia melibatkan beberapa faktor seperti persamaan atau ketidaksamaan sesuatu karakteristik pegawai bawahannya itu, seperti asal tempat, agama, umur, bangsa, dan jantina seseorang pegawai itu. Contohnya, disebabkan faktor sama tempat kelahiran misalnya dari negeri Perlis, Pegawai Atasan itu akan membuat penilaian prestasi pegawai bawahannya tanpa menimbang kriteria atau menilai kerja yang sebenar.

### Penyelesaian

Banyak masalah timbul semasa pelaksanaan penilaian prestasi. Ini kerana dalam menilai pekerja, ia melibatkan interaksi antara faktor pekerja dan faktor

kerja. Antara faktor pekerja yang perlu diambil kira seperti potensi dan kemahiran yang dimiliki, kapasiti untuk melaksanakan dan seterusnya kecenderungan serta keinginan untuk melaksanakan kerja yang diamanahkan. Manakala faktor kerja seperti cara penyeliaan, polisi dan prosedur, semangat kerja berpasukan, peralatan yang digunakan dan persekitaran kerja. Kedua-dua faktor ini akan mempengaruhi keberkesanan kerja pekerja.

Panduan untuk penyelia bagi memastikan kejayaan dalam pelaksanaan penilaian prestasi.

a) Mengutamakan prestasi bukan personaliti. Memberi tumpuan terhadap objektif tugas, keperluan tugas, prestasi tugas dan hasil daripada tugas yang dijalankan.

b) Menggunakan fakta-fakta dan contoh-contoh. Jangan membuat keputusan dengan menentukan perkadaran lebih awal daripada melihat kepada fakta menyokongnya. Cuba mencari fakta dan contoh, kemudian barulah membuat perkadaran.

c) Menilai segala ciri prestasi Jangan cepat membuat keputusan berasaskan sesuatu insiden, samaada baik atau buruk. Tetapi utamakan bagaimana seseorang individu itu melaksanakan keatas faktor yang dinilai.

d) Elakkan dari mengambil kira peristiwa lampau. Fikirkan dari sudut bagaimana individu tersebut menjalankan tugasnya sejak enam bulan atau setahun yang lalu dan bandingkan bagaimana beliau melakukan tugasnya sekarang.

e) Melihat kepada kekuatan dan kelemahan. Melihat kepada prestasi keseluruhan yang ditunjukkan.

f) Jangan cuba melindungi kenyataan. Tunjukkan segala kebenaran tentang kelemahan dan kekuatan yang ada pada individu tersebut.

g) Menjaga kerahsiaan. Rahsiakan maklumat penilaian daripada pihak awam.

## Politik Dalam Penilaian Prestasi

Politik tidak dapat dipisahkan daripada mempengaruhi organisasi. Ia boleh memberi pengaruh yang kuat kepada penilaian prestasi. Di dalam sesebuah organisasi, pemain setiap anggota pekerja dapat dikategorikan kepada empat jenis pemain politik;

### 1. Biri-biri yang Tak Berdosa (The Innocent Lamb)

- Pekerja jenis ini tidak mengambil berat dengan permainan politik yang berlaku dalam pejabat. Akibat daripada ketidakpekaan, mereka telah dijadikan "the organizational ball" yang akan ditendang kesana kemari oleh ahli-ahli lain dalam organisasi.

- Walau bagaimanapun, seseorang yang menunjukkan ketidakarifan dalam politik sebenarnya satu strategi politik yang baik. Rakan sekerja akan menaruh kepercayaan kepada pekerja sedemikian dan memberi sokongan apabila mereka memerlukannya.

### 2. Anak Panah yang Lurus (The Straight Arrow)

- Pekerja jenis ini bergantung sepenuhnya kepada kelayakan dan keupayaan tinggi mereka dalam melakukan kerja. Mereka hanya mengharapkan ulangan daripada hasil kerja kuat dengan diberikan penilaian yang sewajarnya. Penilai akan menganggap mereka sebagai pekerja yang terlalu rigid dan terlalu berperaturan. Bagi mereka segala peraturan dan undang-undang bertulis perlu dipatuhi sepenuhnya tanpa menyediakan ruang buadi bicara.

### 3. Penyelamat Diri Sendiri (*The Survivalist*)

- Pekerja jenis ini akan berkata-kata dan bertindak sama seperti yang diinginkan penilai. Mereka ini mempunyai kepakaran menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran, gaya kepimpinan dan budaya organisasi.

- Namun, mereka tidak mempunyai prinsip atau pegangan yang kukuh. Apa yang penting bagi mereka ialah prinsip atau pegangan mereka secekok dan selari dengan keselesaan pengurus. Adakalanya mereka bersedia keluar dari norma kumpulan demi untuk memastikan kepentingan peribadi yang terjamin.

### 4. Bersifat Licik dan Banyak Muslihat (*The Machiavelli*)

- Pekerja jenis ini akan menggunakan apa cara sekalipun untuk mencapai kepentingan diri sendiri. Mereka sedia bertindak sama ada secara sah ataupun yang melanggar undang-undang demi untuk memenuhi cita-cita atau agenda mereka yang tersembunyi.

## Penilaian Prestasi dan Kesan Sosiologi

Penilaian prestasi yang tidak diurus dengan betul akan memberi kesan negatif di dalam sesebuah organisasi. Kesan sosiologi adalah kesan yang dikenalpasti akan memberi impak yang besar kepada pekerja, diantaranya ialah;

#### 1. Pengasingan (*Alienation*)

- Kesan pengasingan ini wujud apabila para pekerja tidak berupaya untuk mengawal proses kerja, membangunkan perasaan kebermaknaan terhadap kerja serta fungsi yang menghubungkan kerja mereka dengan pencapaian organisasi secara keseluruhannya, dan untuk menjadi sebahagian daripada komuniti kerja.

- Kesan daripadanya akan menyebabkan pekerja ketidakpercayaan, ketidakmaanaan, pemencilan dan kerenggangan diri.

#### 2. Konflik

- Konflik akan berlaku apabila pekerja berhasrat untuk mengesahkan imej diri yang positif, manakala pihak pengurusan mahukan mereka menerima maklumat negatif berkenaan dengan diri mereka, hasil daripada pelaksanaan penilaian prestasi dan seterusnya memperbaiki kelemahan ini.

- Kesan daripada konflik ini, pekerja akan merasa kecewa dan melemahkan semangat kerja berkumpulan.

#### 3. Kebimbangan di Tempat Kerja

- Perasaan bimbang di tempat kerja adalah hasil daripada penilaian prestasi secara berterusan. Ini kerana penilaian prestasi telah meletakkan status kedudukan di kalangan pekerja.

- Pengiktirafan, kemudahan, kuasa dan ganjaran adalah sebahagian contoh kedudukan yang diterima oleh pekerja. Status ini menyebabkan mereka merasa bimbang sama ada dapat mengekalkan kedudukan mahupun berinteraksi dengan pekerja lain apabila berlaku pertukaran status tersebut.

## Kaedah Penilaian Prestasi

Terdapat tiga kaedah yang digunakan bagi menilai pekerja. Kaedah-kaedah ini haruslah digunakan secara bijaksana dan bersesuaian dengan organisasi kerana setiap kaedah terdapat kelebihan dan kekurangannya.

#### a) Kaedah Subjektif

Hanya bergantung kepada pertimbangan dan kesukaan penilai. Kaedah ini amat menjimatkan masa

#### b) Kaedah Interpersonal

Membuat perbandingan prestasi diantara pekerja. Kaedah ini dapat menghasilkan persaingan yang sihat dikalangan pekerja, namun perbandingan mestilah kepada pekerja yang mempunyai fungsi kerja yang sama.

#### c) Kaedah Objektif

Memberi tumpuan kepada aspek kuantitatif yakni pengeluaran atau keuntungan berdasarkan matlamat yang telah disasarkan.

## Penilaian Prestasi Dari Perspektif TQM

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan pengurusan semua bidang dalam sebuah organisasi supaya mengeluarkan produk atau menawarkan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan sama ada dari dalam atau luar organisasi.

### Faktor-faktor yang penting dalam TQM

1. Kesedaran yang tinggi terhadap konsep dan pelaksanaan kualiti.
2. Mempraktikkan pengurusan melalui objektif yang selari dalam semua jabatan
3. Melaksanakan penilaian prestasi yang telus.
4. Menggalakkan kerja berpasukan.
5. Menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan
6. Memberi perangsang dan motivasi kepada pekerja selain dari bentuk kewangan.
7. Usaha yang berterusan dalam membangunkan sistem dan kualiti bagi meningkatkan kebersanan operasi harian.
8. Mengadakan penanda aras, "benchmarking"
9. Melaksanakan komunikasi dua hala dengan pekerja.
10. Memperkasakan pekerja, "empowerment"
11. Memdokumentasikan penilaian prestasi
12. Memberi bantuan kepada pekerja supaya dapat meningkatkan mutu kerja.

### Langkah-langkah Pelaksanaan TQM.

1. Meletakkan piawai organisasi kerja yg sesuai
2. Mengkaji permasalahan yang dihadapi.
3. Melaksanakan alternatif-alternatif penyelesaian.
4. Membuat penilaian semula keatas penyelesaian yang dibuat.
5. Usaha yang berterusan untuk membaiki sistem yang dihasilkan kearah keberkesanan yang maksimum.

## Cadangan Pelaksanaan TQM.

#### 1. Jawatan Penilaian Prestasi

Melantik penyelia terdekat untuk menilai prestasi pekerja dibawahnya. Penyelia mestilah mempunyai pengetahuan mendalam tentang tugas dan fungsi yang dijalankan pekerja.

#### 2. Kepentingan Pendekatan Bawah ke Atas

Pihak pengurusan atasan mestilah mengambil kira sebarang rungutan atau cadangan pekerja bawahan

#### 3. Modifikasi Format Laporan

Meyediakan laporan yang membolehkan penyelia dan pekerja berbincang secara bersemuka dan mendapat maklum balas secara langsung mengenai prestasi kerja

#### 4. Perbincangan Awal Tentang Prestasi Kerja

Membolehkan pekerja bersedia dan memberi komitmen. Perbincangan mestilah di bahagikan mengikut fasa;

- i) perbincangan awal,
- ii) perbincangan semasa kerja,
- iii) perbincangan selepas pelaksanaan kerja.

#### 5. Perlantikan Perunding Luar

Melantik pakar penilai dari pihak luar untuk menilai prestasi organisasi.

## Penutup

Dalam pengurusan sumber manusia, tidak dapat dinafikan bahawa penilaian prestasi merupakan elemen yang sangat penting. Penilaian prestasi yang telus, tepat, adil, saksama dan objektif akan dapat menggambarkan kelemahan dan kekuatan staf untuk memperbaiki prestasinya. Selain itu, ia juga adalah satu dorongan untuk staf membina kekuatan dan menjadi pemangkin untuk maju ke depan. Akan tetapi, sekiranya kita gagal membuat penilaian yang sebegitu rupa, sudah tentu kita akan mengundang perkara yang tidak diinginkan di mana bukan sahaja akan timbul bantahan dan rungutan, malah boleh menyebabkan timbul iri hati di kalangan staf. Jika ini berlaku, sesuatu organisasi itu akan berada di ambang kemunduran. Semangat kerja berpasukan dan perpaduan boleh luntur dan akhirnya hancur. Jadi dalam perkara ini Pegawai Penilai perlulah memberi perhatian yang sewajarnya.

Dalam mengejar kecemerlangan sesebuah organisasi, kita sebenarnya tidak boleh bergantung sepenuhnya kepada kecemerlangan individu. Seharusnya kecemerlangan berpasukan lebih ditekankan. Jadi untuk merealisasikan misi dan visi sesebuah organisasi, semua staf perlu sentiasa dapat bekerjasama, berpadu tenaga dan saling bantu-membantu serta bertolak ansur.

Walaupun ada pihak yang menyatakan Skim Saraan Baru ini menggalakkan persaingan untuk mencapai kecemerlangan individu, namun persaingan tersebut mestilah dijalin dalam suasana sihat. Individu yang kurang menyerlah hendaklah melihat persaingan itu sebagai satu peluang untuk memperbaiki prestasi dan tahap penglibatannya dalam pasukan. Individu yang cemerlang pula, mesti bersedia membimbing dan membantu rakan-rakan yang lain. Dalam situasi ini, budaya sinergi dan "win-wins situation" perlu disemai di kalangan staf. Di sini kita perlu membuang jauh-jauh budaya 'bagai enau dalam belukar melepaskan pucuk masing-masing' yakni sifat peningkatan diri sendiri. Kita perlu mewujudkan dan menjanakan budaya 'scaffolding' yang saling sokong-menyokong untuk memperkukuhkan organisasi kita. Kegagalan untuk bersaing secara sihat akan hanya mendatangkan keburukan kepada organisasi.

Setiap orang mempunyai tanggungjawab tertentu yang perlu ditunaikan. Meskipun sesuatu organisasi terdiri daripada pelbagai peringkat dan pangkat, namun kesemua kita mempunyai satu tanggungjawab untuk membawa organisasi yang kita bernaung ke mercu kejayaan yang lebih gemilang. Tanpa mengira apa darjat dan pangkat yang disandang, kita tanamkan tekad dan buktikan bahawa kita boleh memberikan yang terbaik untuk manfaat agama, bangsa dan negara. Siapa lagi, kalau bukan kita yang berusaha dan melakukannya.

Sumber : Diskusi Pagi 31 – En. Zol Bahri Razali

