

**ELEMEN EMOSI DALAM PENILAIAN PRESTASI PEKERJA
SOKONGAN DALAM ORGANISASI AWAM TERPILIH
*EMOTIONAL ELEMENTS IN PERFORMANCE APPRAISAL
OF SUPPORTING UNIT EMPLOYEES IN A SELECTED
PUBLIC ORGANIZATION***

MOHD. KHAIRUL NABIL BIN MOHD NOR AZAN
DZURIZAH IBRAHIM

*Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah,
Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah*

Corresponding author: mohdkhairulnabil169@gmail.com

Tarikh dihantar: 29/6/2021 / Tarikh diterima: 23/8/2021/ Tarikh terbit: 22/12/2022

DOI: <https://doi.org/10.51200/ejk.v28i1.4162>

ABSTRAK Penilaian prestasi dilaksanakan tidak kira pada sesebuah organisasi awam mahupun swasta. Hal ini demikian kerana, ia dilihat sebagai satu alat pengukur kepada prestasi pekerja pada sesebuah organisasi. Dengan adanya sistem penilaian prestasi ini, maka sesebuah organisasi dapat menilai sejauhmana seseorang pekerja telah mencapai prestasi yang telah ditetapkan sama ada oleh pihak organisasi atau pekerja itu sendiri. Walau bagaimanapun, pelaksanaan sesebuah sistem secara amnya tidak selalunya berjalan secara lancar sepenuhnya. Hal ini demikian kerana, tanpa disedari wujud isu yang boleh menyebabkan sesebuah sistem penilaian prestasi tidak dapat dilaksanakan secara optimum. Antara perkara-perkara yang menyebabkan berlakunya isu dalam sesebuah penilaian prestasi adalah disebabkan oleh faktor seperti dipengaruhi oleh elemen kemanusiaan iaitu emosi. Justeru, kajian awal ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui kaedah temu bual mendalam terhadap tiga orang informan, iaitu masing-masing merupakan wakil kepada kesatuan sekerja, bahagian sumber manusia dan pekerja sokongan pada sebuah organisasi awam yang terpilih. Pemilihan informan pada kajian awal ini adalah berdasarkan persampelan bertujuan. Kajian awal ini dilaksanakan untuk melihat sejauhmana wujudnya elemen kemanusiaan, iaitu emosi dalam penilaian prestasi terhadap pekerja sokongan di sesebuah organisasi awam. Dapatan kajian mendapati bahawa wujud elemen kemanusiaan, iaitu emosi dalam penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh organisasi awam tersebut. Oleh hal yang demikian, artikel ini mengupas isu emosi dalam penilaian prestasi yang berlaku dan seterusnya mengenal pasti tindakan pihak pengurusan dalam mengatasi isu tersebut.

Kata kunci: Elemen emosi, penilaian prestasi, pekerja sokongan, organisasi awam, tindakan pihak pengurusan.

ABSTRACT *Performance appraisal is implemented in both public and private organisation. This is because, it is seen as a measuring tool to employee performance in an organization. With this performance appraisal system, an organization can evaluate the extent of an employee performance based on the performance scale that has been set either by the organization or the employees themselves. However, the implementation of a system in general does not always run completely smoothly. This is because, without realizing there are issues that can cause a performance appraisal system unable to be implemented optimally. Among the things that can cause issues in a performance appraisal is due to factors such as performance appraisal is influenced by human elements such as emotions. Therefore, this preliminary study was conducted using a qualitative approach through in-depth interviews with three informants, each of whom is a representative of a trade union, human resources division and support workers in a selected public organization. The selection of informants in this preliminary study was based on purposive sampling. This preliminary study was conducted to see to what extent is there human element which is the human emotion in the performance appraisal of the supporting unit employees in a public organization. The findings of this study found that there is presences of human element, which is the human emotion in the performance evaluation carried out in that particular public organization. Thus, this paper will analyse the emotional issues in performance appraisals that occur and further identifies what are the management actions in overcoming those issues.*

Keywords: *Emotional elements, performance appraisal, supporting unit employees, public organizations, management actions.*

PENGENALAN

Artikel ini merupakan suatu kajian awal terhadap elemen emosi dalam penilaian prestasi pekerja sokongan di sebuah organisasi awam di Kota Kinabalu, Sabah. Walaupun secara amnya sistem penilaian prestasi bukanlah sesuatu yang baharu dan telah dilaksanakan secara dalam talian semenjak tahun 1999 lagi Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia atau singkatannya JPAM (JPAM, 2009). Pengenalan kepada sistem penilaian prestasi ini telah mula diperkenalkan pada tahun 1997, apabila terdapat rancangan daripada

Kerajaan Malaysia untuk menaik taraf sistem pengurusan sumber manusia yang terdapat pada ketika itu (JPAM, 2009). Keadaan ini seterusnya membawa kepada beberapa fasa pengenalan sistem pengurusan sumber manusia secara dalam talian bagi menggantikan sistem manual atau berdokumen sedia ada dan fasa pertama telah mula dilaksanakan pada 12 April 1999 dan seterusnya fasa kedua telah dilaksanakan pada 11 Mac 2004. Namun demikian, perkara seperti isu elemen emosi tidak dapat dielakkan. Hal ini demikian kerana, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (2009) turut menyatakan bahawa antara isu yang berlaku pada penilaian prestasi di sesebuah organisasi awam, termasuklah isu pegawai penilai dipengaruhi elemen kemanusiaan seperti emosi. Keadaan ini turut disokong dengan adanya liputan berita daripada *Metro Harian* dan *Berita Mediacorp* di mana berlakunya kejadian rusuhan seorang pekerja hospital di Limbang, Sarawak pada tahun 2018 yang lepas. Pekerja tersebut menyatakan bahawa beliau tidak berpuas hati dengan markah yang diberikan oleh pegawai penilai pertama kerana beliau dan juga pegawai penilai pertama mempunyai beberapa perselisihan faham sebelum ini. Perkara ini jelas menunjukkan bahawa elemen emosi tidak dapat dielakkan daripada berlaku dalam sesebuah organisasi awam. Justeru, kajian awal ini dilaksanakan untuk melihat sejauh mana wujud elemen emosi dalam penilaian prestasi pekerja di organisasi awam terpilih di Kota Kinabalu, Sabah.

SOROTAN LITERATUR

Emosi dalam penilaian prestasi bukanlah sesuatu perkara yang baharu kerana isu ini sering kali wujud apabila berlaku ketidakpuasan hati terhadap penilaian yang dilaksanakan oleh pihak pegawai yang menilai prestasi Pekerja Yang Dinilai (PYD). Jika dilihat dari sudut pelaksanaan laporan penilaian prestasi, tidak terdapat satu bukti khusus yang menyatakan bila penilaian prestasi telah mula dilaksanakan namun secara amnya penilaian prestasi mula dilaksanakan secara sistematik semasa berlakunya Perang Dunia Kedua (Adofo, 2011). Perkara ini jelas menunjukkan bahawa wujud kesedaran dalam melaksanakan penilaian prestasi secara sistematik dalam kalangan pihak pengurusan. Justeru, sebuah sistem yang sistematik seharusnya merupakan sistem penilaian prestasi yang berkesan. Menurut Duraisingam dan Skinner (2005), terdapat tiga asas kepada sistem penilaian prestasi agar sistem tersebut dinilai oleh pekerja sesebuah organisasi bahawa ia telah dilaksanakan secara berkesan iaitu;

1. Mempunyai kaitan dengan kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pekerja pada sesebuah organisasi dan boleh digunakan untuk pekerjaan seharian.
2. Boleh diterima oleh pekerja di sesebuah organisasi dan adil.
3. Wujud kerjasama di antara pengurusan dan pekerja pada sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh sesebuah organisasi.

Jika dilihat pada pernyataan oleh Duraisingam dan Skinner (2005), elemen keadilan perlu wujud dalam sesebuah penilaian prestasi. Duraisingam dan Skinner (2005) turut menyatakan bahawa elemen keadilan dalam penilaian menjadi faktor utama dalam sesebuah penilaian prestasi. Perkara ini dapat dilihat dengan adanya *Equal Pay Act 1963* dan *Lilly Ledbetter Fair Pay Act* (2009) di Amerika Syarikat dan teori *Fair Pay and Equal Pay* (EOC, 2003) di United Kingdom. Ketiga-tiga akta ini menerapkan unsur-unsur keadilan dalam menilai prestasi kerja seseorang pekerja pada sesebuah organisasi.

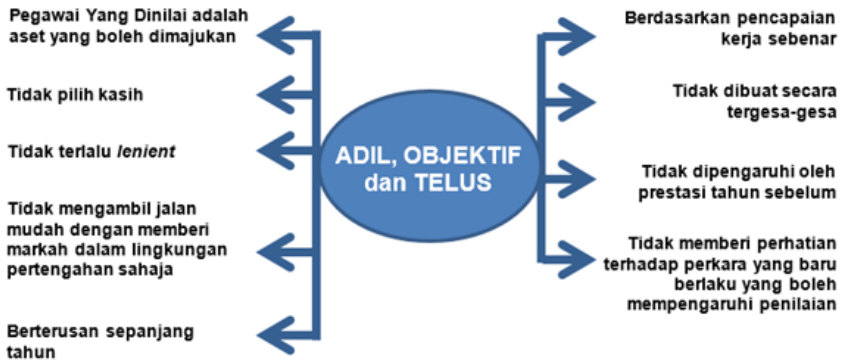
Kewujudan akta-akta ini jelas menunjukkan bahawa keadilan dalam penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting. Malaysia secara amnya tidak mempunyai akta yang dapat digunakan untuk menilai keadilan pada sesebuah penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh sesebuah organisasi kepada pekerjanya. Namun demikian, JPA (2016) telah mengeluarkan beberapa garis panduan agar penilaian yang dilaksanakan dapat diterima oleh pekerja yang dinilai. JPA (2016) telah menyentuh tiga perkara yang dapat mengelakkan berlakunya isu dalam penilaian prestasi. Ketiga-tiga perkara yang disentuh oleh JPA (2016) tersebut adalah Sasaran Kerja Tahunan (SKT), pegawai penilai dan Pegawai Pengurusan Sumber Manusia (PPSM). Jadual 1 merupakan panduan yang telah dikeluarkan oleh JPA (2016) berkenaan isu-isu umum yang wujud semasa sesuatu penilaian prestasi dilaksanakan di sesebuah sektor awam.

Jadual 1 Isu dalam membuat penilaian

| Perkara | ISU |
|-----------------|--|
| SKT | <ul style="list-style-type: none"> • Tidak berbincang dengan Pegawai Penilai Pertama (PPP) • Terdapat pegawai yang tidak menyediakan SKT • Tidak disediakan pada awal tahun • Hanya melaporkan aktiviti yang dilaksanakan |
| Pegawai Penilai | <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian markah terlalu tinggi / terlalu rendah/ tiada justifikasi • Dipengaruhi elemen kemanusiaan seperti emosi • Penilaian hasil kerja dibuat tidak berasaskan SKT • Ulasan tidak sejajar dengan pemarkahan • Kurang pengetahuan • Tidak memberi <i>feedback</i>/ maklum balas kepada PYD • Prestasi PYD tidak dimaklumkan |
| PPSM | <ul style="list-style-type: none"> • Tidak menyelaras pemarkahan yang terlalu tinggi/ rendah tanpa justifikasi • Tidak menyelaras pemarkahan antara Unit/ Sektor/ Cawangan/ Bahagian/ Negeri/ Daerah |

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Awam (2016)

JPA (2016) turut menyatakan bahawa untuk sesebuah penilaian prestasi dianggap efektif, sesebuah penilaian prestasi perlulah objektif, adil dan telus. Objektif menurut JPA (2016) membawa maksud sesebuah penilaian perlulah berasaskan kenyataan atau fakta sebenar dan tidak dikuasai atau dipengaruhi oleh perasaan atau prasangka sendiri. Adil pula membawa maksud sebuah penilaian yang meletakkan sesuatu pada tempat yang betul atau menepati hak seseorang atau sesuatu, manakala telus pula adalah mudah difahami atau diketahui dan tiada hal yang tersembunyi atau disangsikan (JPA, 2016). JPA (2016), turut menyatakan bahawa terdapat sembilan ciri-ciri penilaian yang adil, objektif dan telus, seperti yang ditunjukkan pada Rajah 1.



Rajah 1 Ciri-ciri penilaian yang adil, objektif dan telus

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Awam (2016)

Panduan yang dikeluarkan oleh JPA (2016) jelas secara tidak langsung mementingkan konsep keadilan dalam penilaian prestasi. Justeru, untuk memahami apakah yang dimaksudkan dengan keadilan dalam penilaian prestasi, Prather (2010) ada menyatakan bahawa keadilan dalam penilaian prestasi terbahagi kepada tiga jenis keadilan, yakni *interpersonal fairness* (keadilan interpersonal), *procedural fairness* (keadilan prosedur) dan *outcome fairness* (kesaksamaan hasil). Prather (2010) menyatakan bahawa terdapat lima perkara yang diambil kira dalam *interpersonal fairness* iaitu:

1. Perasaan pekerja berkenaan keberkesanan seseorang pengurus mengurus sesebuah organisasi.
2. Hubungan pengurus dan pekerja.
3. Pertimbangan berkenaan potensi *bias* yang diambil kira.
4. Status seseorang pekerja semasa berada dalam atau luar kumpulan pada sesebuah organisasi.
5. Jantina dan umur seseorang pekerja pada sesebuah organisasi.

Untuk *procedural fairness* pula terbahagi kepada dua iaitu pertama, kekerapan dan kualiti maklum balas prestasi yang diberikan penilai prestasi kepada pekerja yang dinilai dan kedua, harapan atau jangkaan serta matlamat yang jelas (Prather, 2010). *Outcome fairness* pula menurut Prather (2010) terbahagi kepada dua iaitu pertama, pembayaran gaji atau upah serta faedah

yang adil dan kedua pula ialah berkaitan dengan prestasi semasa dan penilaian prestasi yang lepas seseorang pekerja pada sesebuah organisasi. Berdasarkan kepada ciri-ciri keadilan pada panduan yang diberikan oleh JPA (2016) dan pernyataan oleh Prather (2010), jelas menunjukkan bahawa wujud persamaan di antara kedua-dua panduan dan pernyataan tersebut. Kenyataan Prather (2010) berkenaan *procedural fairness* kemudiannya disokong oleh pernyataan oleh Hancock, Hioe dan Schaninger (2018) di mana mereka menyatakan bahawa faktor keadilan dalam penilaian prestasi dapat dilihat dalam *procedural fairness*. Hal ini demikian kerana, Hancock, Hioe dan Schaninger (2018) menyatakan bahawa *procedural fairness* adalah berkait rapat terhadap perasaan atau pendapat seseorang pekerja terhadap keadilan yang wujud pada sesebuah sistem penilaian prestasi. Hancock, Hioe dan Schaninger (2018) turut menyatakan bahawa sesebuah sistem akan lebih dilihat adil apabila terdapat tiga perkara yakni:

1. Secara telus menghubungkan matlamat pekerja dengan keutamaan atau matlamat sesebuah organisasi dan mengekalkan elemen fleksibiliti yang baik.
2. Pelaburan sesebuah organisasi terhadap membimbing serta meningkatkan kemahiran seseorang pengurus agar mereka mampu menjadi penimbang tara keadilan yang lebih baik dari hari ke hari.
3. Memberi ganjaran untuk prestasi yang menonjol untuk beberapa peranan yang dimainkan oleh seseorang pekerja pada sesebuah organisasi, di samping mengurus prestasi yang bersesuaian untuk pekerja-pekerja yang lain.

Justeru, Hancock, Hioe dan Schaninger (2018) turut menyatakan bahawa adalah penting untuk sesebuah organisasi memenangi persepsi pekerja berkenaan dengan *procedural fairness* pekerja terhadap penilaian prestasi pada sesebuah organisasi. Hal ini demikian kerana, penilaian yang adil perlu diberikan perhatian kerana jika perkara tersebut tidak wujud, maka berkemungkinan impak negatif seperti motivasi pekerja menurun atau wujud perasaan tidak puas hati pekerja terhadap sistem penilaian prestasi tersebut berkemungkinan berlaku.

Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa ketidakadilan dalam penilaian prestasi boleh berlaku dan ia mempunyai kaitan yang rapat dengan elemen kemanusiaan iaitu emosi seperti yang telah dinyatakan oleh pihak JPA (2016). Hal ini demikian kerana, emosi merupakan sesuatu perkara yang subjektif dan boleh mempengaruhi sifat seseorang pekerja pada sesebuah organisasi (Ag Mohd Ruslaimie & Kee Y. Sabariah, 2018). Keadaan ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa dengan adanya elemen emosi yang dikaitkan dengan penilaian prestasi, maka secara tidak langsung ia akan menimbulkan persoalan sejauhmana sesebuah penilai prestasi yang dipengaruhi oleh emosi seseorang pekerja berlaku. Justeru, keadaan ini seterusnya akan membawa kepada persoalan sejauhmanakah emosi dalam penilaian prestasi ini menjurus kepada kewujudan isu keadilan dalam penilaian prestasi. Hal ini demikian kerana, keadilan dalam penilaian prestasi turut berkait rapat dengan persepsi seseorang pekerja berkenaan prestasi yang sepatutnya pekerja tersebut dapat berdasarkan kepada prestasi kerja yang telah pekerja tersebut laksanakan. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk melihat sejauh mana perkara berkaitan ketidakadilan dalam penilaian prestasi yang membelakangi ciri-ciri penilaian yang adil, objektif dan telus oleh JPA (2016) berlaku disebabkan oleh elemen emosi pegawai penilai terhadap pegawai yang dinilai berlaku di organisasi awam yang terpilih di Kota Kinabalu, Sabah.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian awal ini menggunakan pendekatan kualitatif, iaitu melalui kaedah temu bual mendalam terhadap tiga orang informan pada sebuah organisasi awam yang terpilih. Kaedah pemilihan informan adalah berdasarkan persampelan rawak bertujuan. Setiap informan masing mewakili pihak bahagian sumber manusia, kesatuan sekerja dan pekerja sokongan. Anggaran masa yang digunakan untuk satu sesi temu bual adalah selama 35 minit bagi setiap informan. Masa keseluruhan yang digunakan untuk mengutip data temu bual kajian awal ini adalah 1 jam dan 45 minit. Untuk menjaga kerahsiaan setiap informan, nama informan dan nama organisasi tidak digunakan dalam artikel ini. Nama organisasi awam yang terpilih telah dirahsiakan dan diganti menjadi organisasi awam X untuk memudahkan proses penghuraian data pada kajian awal ini. Pemilihan organisasi awam adalah bertepatan dengan isu yang wujud pada pekerja awam di Limbang, Sarawak. Hal ini adalah kerana, kajian awal

ini dilaksanakan untuk melihat sejauhmana isu seperti elemen emosi dalam penilaian prestasi pekerja itu wujud pada organisasi awam terpilih di Kota Kinabalu, Sabah. Pemilihan informan pekerja sokongan pula adalah bertepatan dengan gred pekerja yang tidak berpuas hati dengan markah penilaian prestasinya di Limbang, Sarawak. Pekerja yang telah melakukan rusuhan tersebut merupakan seorang pekerja sokongan yang mempunyai gred pekerjaan di bawah gred 41 di sektor perkhidmatan awam. Berdasarkan dokumen JPA (2002), iaitu Lampiran B3 yang berkaitan dengan Panduan Penggredan Semula Jawatan Selaras Dengan Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia, lapisan gred kumpulan sokongan adalah bermula daripada jawatan gred 1 sehinggalah gred 40. Justeru, gred informan wakil pekerja yang telah ditemu bual merupakan pekerja dengan gred 19, manakala gred informan wakil kesatuan sekerja adalah pekerja awam dengan gred 29, manakala gred informan wakil pengurusan adalah tidak dinyatakan disebabkan oleh faktor kerahsiaan identiti yang telah diminta oleh informan wakil pengurusan tersebut.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

Berdasarkan kepada sorotan literatur yang telah dinyatakan, jelas menunjukkan bahawa elemen emosi dalam penilaian prestasi menyebabkan kewujudan isu di antara pekerja dan juga pihak pengurusan di sesebuah organisasi dari sudut keadilan penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Kewujudan isu dalam penilaian prestasi ini turut berlaku pada sektor awam di Malaysia. Hal ini sepertimana yang telah dinyatakan oleh JPAM (2009) sendiri. Justeru, temu bual mendalam terhadap tiga orang informan yang masing-masing mewakili bahagian sumber manusia, kesatuan sekerja dan wakil pekerja sokongan pada organisasi awam X telah dilaksanakan untuk mengetahui sejauhmana isu elemen emosi wujud dalam penilaian prestasi di organisasi awam yang telah dipilih untuk kajian awal ini. Temu bual bersama wakil kesatuan sekerja dan wakil pekerja sokongan mendapati Laporan Nilai Prestasi Tahunan atau singkatannya LNPT, secara amnya diterima baik oleh kedua-dua wakil pekerja sokongan dan juga wakil kesatuan sekerja. Berikut merupakan pernyataan yang telah dikeluarkan oleh kedua-dua informan tersebut:

Kesatuan kami sangat mengalu-alukan pelaksanaan sistem penilaian prestasi namun harus dipantau dari semasa ke semasa.

Sumber: Wakil Kesatuan Sekerja Sokongan Organisasi Awam X

Bagi saya, sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan merupakan sebuah sistem yang bagus sebab penilaian pekerja dilaksanakan dengan tersusun.

Sumber: Wakil Pekerja Sokongan Organisasi Awam X

Berdasarkan kepada temu bual yang dilaksanakan ke atas wakil kesatuan sekerja dan wakil informan pekerja sokongan di organisasi awam X, didapati bahawa pelaksanaan LNPT di organisasi awam X diterima dengan baik oleh kesatuan sekerja dan juga pekerja organisasi tersebut. Kajian ini mendapati wujud isu dalam pelaksanaan LNPT di organisasi awam X. Berikut merupakan pernyataan yang telah dikeluarkan oleh wakil kesatuan sekerja dan wakil informan pekerja sokongan organisasi awam X:

Isu yang sering diperkatakan bukan mengenai sistem penilaian prestasi itu sendiri tapi lebih kepada penilai yang kadang-kadang timbul isu peribadi dalam penilaian.

Sumber: Wakil Kesatuan Sekerja Sokongan Organisasi Awam X

Berdasarkan kepada pernyataan yang dikeluarkan oleh wakil kesatuan sekerja pekerja sokongan menunjukkan bahawa wujudnya penilaian yang melibatkan isu peribadi di antara PYD dan pegawai penilai semasa penilaian prestasi PYD dilaksanakan oleh pegawai penilai. Pengkaji kemudiannya bertanya, apakah isu peribadi yang dimaksudkan oleh wakil kesatuan sekerja tersebut dan berikut adalah jawapan telah beliau;

Ketulusan dalam menilai seseorang tanpa membabitkan isu peribadi.

Sumber: Wakil Kesatuan Sekerja Sokongan Organisasi Awam X

Berdasarkan kepada pernyataan yang dikeluarkan oleh wakil kesatuan sekerja sokongan, wujud isu ketulusan dalam penilaian prestasi yang membabitkan isu peribadi seseorang pegawai penilai terhadap PYD. Pernyataan daripada wakil kesatuan sekerja pekerja sokongan organisasi

awam X ini kemudiannya disokong oleh pernyataan pekerja sokongan di organisasi awam X dan berikut merupakan pernyataan informan tersebut:

Antara isu yang berlaku dalam penilaian prestasi di organisasi X ini ialah penilaian adalah tidak telus dan mengaitkan isu peribadi. Isu seperti dengki-mendengki adalah perkara yang tidak dapat dielakkan di organisasi ini.

Sumber: Wakil Pekerja Sokongan Organisasi Awam X

Perkara ini jelas menunjukkan bahawa isu ketidaktelusan dalam penilaian prestasi di organisasi awam X didapati berlaku. Perkara ini kemudiannya diutarakan oleh pengkaji dan kepada pihak pengurusan dan berikut merupakan pernyataan daripada wakil pihak bahagian sumber manusia organisasi awam X berkenaan isu ketelusan dalam penilaian prestasi di organisasi awam X:

Sebab penilaian ni kalau pegawai penilai ikut pekeliling, ikut peraturan kita di organisasi awam X, pegawai penilai mestilah tidak dipengaruhi oleh unsur-unsur emosi atau masalah peribadi...

Sumber: Wakil informan Bahagian Sumber Manusia

Pegawai penilai kena berfokuskan kepada penilaian kerja seseorang pekerja selama setahun bekerja. Jangan kerana hujung tahun tu bulan 11 (penilaian dilakukan pada hujung bulan 12) kita ada masalah dengan staf, kita bagi markah rendah. Perkara ini sepatutnya tidak bolehlah...

Sumber: Wakil Informan Bahagian Sumber Manusia

Berdasarkan pernyataan yang dikeluarkan oleh wakil bahagian sumber manusia organisasi awam X jelas menyamai pernyataan yang telah dikeluarkan oleh JPAM (2009), iaitu wujud unsur emosi dalam penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh pegawai penilai. Justeru, seorang pegawai penilai yang baik adalah mengikuti segala peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak perkhidmatan awam. Wakil bahagian sumber manusia organisasi awam X kemudiannya menambah pernyataan berikut:

Informan wakil bahagian sumber manusia jelas menyatakan bahawa perkara tersebut adalah sesuatu yang tidak digalakkan daripada dilaksanakan oleh pegawai penilai, yakni memberikan markah yang

tidak setimpal kepada seseorang pekerja disebabkan oleh masalah peribadi yang berlaku di antara pekerja dan juga pegawai penilai. Beliau kemudiannya menyatakan bahawa perkara-perkara seperti penilaian yang bersifat emosi memang berlaku di organisasi awam X dan berikut merupakan pernyataan yang telah beliau utarakan:

Memang perkara tersebut selalu menjadi isu tapi kita tidak ada kuasa untuk melarang pegawai penilai ini untuk menilai begitu sebab kami dari bahagian sumber manusia tidak tahu. Sebab kami memang tidak tahu pegawai penilai yang menilai ini sama ada dia menilai secara telus atau tidak. Sebagai contohnya, seorang pegawai penilai bagi markah 70 dan selepas tu staf yang mendapat markah sedemikian cakup dia dinilai sedemikian sebab pegawai penilai tidak suka dengannya kerana PYD bergaduh dengan pegawai penilai kelmarin. Tapi bila kami di bahagian sumber manusia tanya dengan pegawai penilai. Beliau menyatakan tidak kerana pegawai dinilai, kerjanya memang tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan juga dan berbagai-bagai lagi alasan lain...

Sumber: Wakil Informan Bahagian Sumber Manusia

Berdasarkan kepada pernyataan yang dikeluarkan oleh wakil bahagian sumber manusia organisasi awam X, jelas menunjukkan bahawa isu penilaian tidak telus yang disebabkan oleh emosi ini berada di luar kawalan pihak bahagian sumber manusia. Wakil pihak bahagian sumber manusia turut menyatakan bahawa mereka sendiri tidak pasti akan isu-isu sedemikian kerana pihak pegawai dinilai dan pihak pegawai penilai mempunyai alasan yang tersendiri berkenaan isu penilaian tidak telus dan emosi. Pihak bahagian sumber manusia kemudiannya mengeluarkan pernyataan seperti berikut:

Kita punya penilai-penilai di organisasi awam X ini dia masih kurang terdedah kepada konsep penilaian yang sebenar...

Sumber: Wakil Informan Bahagian Sumber Manusia

Kita punya langkah penambahbaikan untuk mengelakkan berlakunya ketidaktelusan dalam penilaian prestasi adalah kita cuba untuk tetapkan pelaksanaan SKT. Contohnya SKT ni kita sudah buat memang dari awal tahun kita berbincang dengan pekerja maka pekerja akan cuba capai SKT tersebut dan kalau tercapai maka tidak ada isu penilaian prestasi tidak dinilai dengan telus...

Sumber: Wakil Informan Bahagian Sumber Manusia

Pernyataan daripada wakil bahagian sumber manusia ini menunjukkan bahawa pegawai-pegawai penilai masih lagi belum mahir dalam proses menilai prestasi pekerja di organisasi awam X kerana terdapat pegawai penilai yang dipengaruhi oleh elemen emosi semasa menilai prestasi PYD. Keadaan ini turut membawa maksud bahawa perkara seperti penilaian tidak telus dan emosi berkemungkinan berlaku adalah tidak dapat dielakkan. Walau bagaimanapun, wakil pihak bahagian sumber manusia menyatakan bahawa terdapat penambahbaikan yang dilaksanakan oleh pihak bahagian sumber manusia agar perkara-perkara seperti penilaian tidak telus dan emosi dapat dielakkan. Menurut informan:

Cadangan yang telah diberikan oleh wakil pihak bahagian sumber manusia organisasi awam X adalah dengan menetapkan SKT pada awal tahun agar seseorang pekerja tahu akan sasaran kerja yang perlu dicapai dan seterusnya mengelakkan berlakunya isu penilaian yang tidak telus. Hal ini demikian kerana, jika seseorang pekerja berjaya mencapai SKT, maka pekerja tersebut layak mendapatkan markah yang baik semasa penilaian prestasi dan jika sebaliknya, maka pihak bahagian sumber manusia tahu mengapa markah dalam penilaian prestasi pekerja yang dinilai adalah rendah. Walau bagaimanapun, wakil pihak bahagian sumber manusia turut menyatakan bahawa isu seperti *bias* dalam penilaian prestasi adalah di luar kawalan pihak bahagian sumber manusia dan berikut merupakan pernyataan tersebut:

Biasalah orang kompelin kan, pegawai penilai ni suka dengan staf ni, sebab tu dia bagi markah tinggi sedangkan kerja yang dilaksanakan pekerja tersebut adalah tidak bagus. Perkara seperti itu kita memang di luar kawalan cuma, apa yang kita boleh pantau adalah penilaian itu mestilah dibuat secara bersemuka. *Ok*, maksudnya begini, bila kami menerima aduan seperti itu, kami akan panggil dan tanya kepada pegawai dinilai dan pegawai penilai berkenaan isu yang berlaku. Jadi kami akan cuba siasat dan seterusnya kami akan cuba lihat berapakah markah yang bersesuaian untuk pekerja tersebut dapat berdasarkan kepada perbincangan yang dilaksanakan dan juga berdasarkan bukti yang dikemukakan oleh kedua-dua pihak...

Sumber: Wakil Informan Bahagian Sumber Manusia

Pernyataan yang dikeluarkan oleh wakil sumber manusia jelas menunjukkan bahawa pihak mereka akan cuba untuk menyelesaikan isu penilaian yang tidak adil berdasarkan kepada perbincangan dan bukti yang diutarakan semasa sesi perbincangan dengan kedua-dua pihak iaitu pihak PYD dan juga pegawai penilai. Berdasarkan kepada perbincangan yang dilaksanakan oleh bahagian sumber manusia, barulah markah PYD akan dinilai semula agar selaras dengan prestasi yang telah dilaksanakan oleh PYD. Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa bahagian sumber manusia di organisasi awam X tidak membiarkan isu elemen emosi dalam penilaian prestasi berlaku begitu sahaja namun pihak bahagian sumber manusia akan mengambil tindakan berdasarkan kepada bukti yang dikemukakan oleh kedua-dua pegawai penilai dan juga PYD.

Dapatan kajian awal ini menunjukkan bahawa walaupun pihak JPAM (2016) telah mengeluarkan panduan agar penilaian prestasi dilaksanakan secara adil, objektif dan telus namun isu penilaian pegawai penilai yang dilaksanakan secara emosi tetap berlaku di Organisasi Awam X. Perkara ini dapat dilihat berdasarkan pernyataan oleh ketiga-tiga pernyataan oleh informan kajian ini. Berdasarkan dapatan kajian ini juga, ia menunjukkan bahawa isu utama yang berlaku dalam proses penilaian prestasi di Organisasi X adalah berkaitan dengan *interpersonal fairness* dan *procedural fairness* seperti yang telah dinyatakan oleh Prather (2010). Hal ini adalah berdasarkan kepada pernyataan oleh informan kajian wakil pekerja dan informan wakil kesatuan sekerja yang menyatakan bahawa berlakunya isu penilaian yang dipengaruhi isu peribadi di antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai. Isu penilaian yang dipengaruhi oleh isu peribadi ini turut tidak dinafikan oleh informan wakil pihak pengurusan. Hal ini jelas menunjukkan bahawa berlakunya isu-isu dalam penilaian prestasi sepertimana yang telah dinyatakan oleh pihak JPAM (2016).

KESIMPULAN

Elemen emosi dalam sesebuah penilaian prestasi berlaku walaupun JPAM telah mengeluarkan panduan untuk melaksanakan penilaian prestasi dengan adil, objektif dan telus. Perkara ini terbukti apabila terdapat pekerja yang tidak berpuas hati dengan markah penilaian yang mereka peroleh. Namun demikian,

bahagian sumber manusia sesebuah organisasi perlulah memainkan peranan yang sewajarnya. Pihak pengurusan sumber manusia di sesebuah organisasi perlu memantau proses penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai penilai di samping memberikan kursus-kursus yang berkaitan dengan kaedah penilaian prestasi yang adil, objektif dan telus sepertimana yang telah pihak JPA kehendaki. Hal ini adalah agar perkara seperti ini dapat dielakkan dan diatasi mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh pihak JPA agar tidak terdapat rusuhan sepertimana yang berlaku di Limbang, Sarawak. Berdasarkan kepada kajian ini, jelas wujud limitasi yang tidak dapat dielakkan oleh pengkaji, yakni bilangan responden serta skop kajian ini adalah kecil. Keadaan ini adalah disebabkan kajian yang dilaksanakan ini hanyalah merupakan kajian awal dalam melihat sejauhmana elemen emosi dalam penilaian prestasi wujud pada sesebuah organisasi awam yang terpilih. Pemilihan kaedah kualitatif secara amnya tidak dapat mengeneralisasikan populasi namun ia boleh digunakan untuk mengeneralisasikan teori. Justeru, berdasarkan dapatan kajian awal ini, jelas menunjukkan bahawa pernyataan, panduan serta teori yang telah diungkapkan oleh JPA dan beberapa sarjana lepas seperti yang terdapat pada sorotan literatur kajian ini berlaku pada organisasi yang telah dikaji. Keadaan ini membuktikan bahawa teori yang dinyatakan pada kajian ini relevan dan boleh digunakan dalam memahami isu yang berlaku dalam penilaian prestasi pada sesebuah organisasi awam di Malaysia. Elemen emosi dalam melaksanakan penilaian prestasi pada sesebuah organisasi awam jelas tidak dapat dielakkan daripada berlaku dan perlunya kajian-kajian yang lebih lanjut dalam memahami secara mendalam berkenaan dengan isu ini. Kajian awal ini turut mencadangkan agar panduan atau kaedah-kaedah yang relevan dalam mengatasi isu ini turut diwujudkan dan dikuatkuasakan berdasarkan kepada kesesuaian sesebuah organisasi dilaksanakan. Hal ini bukan sahaja agar penilaian yang adil dapat dilaksanakan tetapi juga agar pegawai penilai yang melaksanakan penilaian prestasi berdasarkan kepada emosinya kepada pegawai yang dinilai dapat dikenakan tindakan yang sewajarnya dan seterusnya menjadi teladan kepada pegawai-pegawai penilai yang lain.

RUJUKAN

- Adofo P. S. (2011). An evaluation of the performance appraisal system and its effect on employee performance: A case study of selected senior high schools in the Kwahu-South district. Master Thesis (Unpublished). Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Ag Mohd Ruslaimie bin Masli & Kee. Y. Sabariah bte Kee Mohd Yussof. (2018). Hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi sokongan organisasi dan emotional labor: Satu ulasan literatur. <https://jurcon.ums.edu.my/ojums/index.php/ejk/article/view/1904>. Diakses pada 1 Mei 2021.
- Berita Mediacorp. (17 November 2018). Tak puas hati dengan penilaian prestasi kerja, pekerja hospital serang penyelia dengan parang. <https://berita.mediacorp.sg/mobilem/dunia/tak-puas-hati-dengan-penilaian-prestasi-kerja-pekerja-hospital/4182280.html>. Diakses pada 10 Mac 2020.
- Duraisingam Vinita & Natalie Skinner. (2005). Workforce development 'Tips' (theory into practice strategies): Chapter 8 - Performance appraisal. Australia. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA).
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. (2009). *Buku Panduan Latihan Pengurusan Prestasi Laporan Penilaian Prestasi Tahunan – (Lnpt)*. <https://www2.risda.gov.my/HRMIS/files/Pengurusan%20Prestasi/LNPT/Buku%20Panduan%20Latihan%20Submodul%20LNPT.pdf>. Diakses pada 15 Mac 2019.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. (2009). *HRMIS, transformasi pengurusan sumber manusia sektor awam Malaysia abad ke-21*. Kuala Lumpur: MPH Group Printing (M) Sdn Bhd.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Sistem penilaian prestasi pegawai perkhidmatan awam [Laporan Nilai Prestasi Tahunan]. <http://www.ns.gov.my/images/contents/2-SistemPenilaianPrestasi-LNPT.pdf>. Diakses pada 15 Mac 2019.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2016). Pengurusan prestasi pegawai perkhidmatan awam. <https://www.pl.gov.my/documents/10157/537907/SLIDE+prestasi+28.11.2016.ppt/efff880e-a822-4ec2-9db0-fab1b19471c9>. Diakses pada 15 Mac 2019.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. Prestasi. https://www.jpa.gov.my/index.php?option=com_content&view=article&id=312:prestasi&catid=50&lang=ms&Itemid=1544 diakses pada 20.04.2020.
- Lilly Ledbetter Fair Pay Act. (2009). One hundred eleventh Congress of the United States of America. <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111s181enr/pdf/BILLS-111s181enr.pdf>. Diakses pada 24 April 2014.
- MyMetro. (17 November 2018). Sebab penyelia bagi markah rendah. <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2018/11/396137/sebab-penyelia-bagi-markah-rendah>. Diakses pada 10 Mac 2020.

- National Equal Pay Task Force. (2013). *Fifty years after The Equal Pay Act – assessing the past, taking stock of the future*. The White House Washington.
- National Women’s Law Center. (2013). 50 Years & counting: The unfinished business of achieving fair pay. http://www.nwlc.org/sites/default/files/pdfs/final_nwlc_equal_pay_report.pdf. Diakses pada 03 Ogos 2015.
- Prather Tracy M. (2010). *The perception of fairness of performance appraisals*. Tesis Master (Unpublished). Cleveland State University, Ohio.
- Rusli Ahmad. (2008). *Employee appraisals and cognitive information processing systems*. Kuching: Universiti Malaysia Sarawak.