

## **Pengurusan Sumber Manusia yang serius - Mengapa ?**

**Bahagian Empat**

**Penilaian prestasi kerja membawa  
kegembiraan, bukan ancaman.**



**Dr. Ali Qassem**

[www.aliqasseminternational.com](http://www.aliqasseminternational.com)

Kajian dan penyelidikan telah menunjukkan majoriti organisasi menggunakan soal selidik berbentuk penilaian prestasi kerja untuk menentukan kenaikan gaji, siapa yang patut diberhentikan dan siapa yang patut dinaikkan pangkat. Dalam perkataan lain, organisasi memfokuskan kepada kesilapan yang dilakukan oleh pekerja mereka.

Walaupun sistem penilaian prestasi kerja hanya mula digunakan secara formal dalam prosedur pengurusan 60 tahun yang lalu, ia adalah satu kaedah yang kuno dan dianggap sebagai satu amalan yang tertua yang digunakan.

Ensiklopedia, Craig Eric Schneier, Richard W. Beatty, Edwin Flippo, Wendell French dan ramai lagi mendefinisikan penilaian prestasi sebagai, "Satu kaedah di mana seseorang pekerja dinilai oleh pengurus atau penyelia. Penilaian ini juga adalah satu kaedah untuk melihat sama ada pekerja itu bernilai atau tidak bernilai untuk sesebuah organisasi. Ia adalah satu proses formal yang dilaksanakan satu atau dua kali dalam setahun untuk mengumpul, menganalisis dan merekod maklumat tentang kejayaan, kegagalan, kelebihan, kelemahan seseorang pekerja. Hasil penilaian selalunya digunakan dalam urusan kenaikan pangkat dan sebagai panduan dalam hal-hal pembangunan organisasi."

Tujuan utama penilaian prestasi kerja adalah untuk memperbaiki prestasi kerja, meningkatkan keberkesanan, produktiviti dan kecekapan.

Satu penilaian prestasi yang berkesan sememangnya sangat penting dalam sesebuah organisasi. Penilaian tersebut boleh memberi maklumbalas dari segi produktiviti, kepuasan kerja para pekerja, komitmen organisasi dan banyak lagi.

Satu bentuk penilaian prestasi yang direka rapi adalah sangat perlu dan penting kepada mana-mana organisasi. Ini adalah kerana ia menyumbang kepada prestasi proses pengurusan dan memberi impak ke atas produktiviti, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Penilaian prestasi juga membolehkan organisasi lebih peka tentang apa sumbangan seseorang pekerja. Pihak organisasi juga akan lebih mengetahui

kelebihan serta kecekapan seseorang pekerja. Di samping itu, penilaian prestasi juga membolehkan para pekerja mengetahui bahawa sumbangan mereka adalah dihargai.

Banyak organisasi tidak menafikan kepentingan penilaian prestasi. Tetapi terdapat juga organisasi yang memandang negatif terhadap penilaian prestasi. Sesetengah pengurus berpendapat penilaian ini hanyalah sesuatu yang membuang masa dan tenaga.

Mereka berpendapat tujuan sesebuah organisasi adalah menyediakan perkhidmatan yang baik agar boleh mendapatkan lebih banyak keuntungan dan penilaian prestasi tidak membawa apa-apa manfaat kepada organisasi. Pengurusan sumber manusia telah membuat satu kajian tentang tugas yang paling tidak disukai oleh para pengurus. Hasilnya, memecat pekerja menduduki tangga teratas dan yang kedua adalah mengendalikan penilaian.

Pengendalian penilaian prestasi dilihat sebagai satu tugas yang membazir masa, usaha dan menambahkan bebanan serta stres para pengurus. Tambahan pula, para penyelia sendiri pun keberatan untuk melaksanakan penilaian.

Para pekerja pula menganggap penilaian prestasi sebagai satu pemeriksaan ke atas mereka. Mereka melihat penilaian ini sebagai satu ancaman, lebih-lebih lagi jika pekerja itu mempunyai kelemahan.

Thomas F. Patterson, professor dan pengerusi *Vocational Education and Technology Department* di *University of Vermont-Burlington* berkata, "Mungkin

tiada matlamat organisasi yang lain yang lebih menakutkan daripada penilaian prestasi kerja tahunan atau penilaian prestasi kerja."

Semua pendapat, pandangan dan anggapan ini hanyalah kerana sistem penilaian prestasi yang dikendalikan oleh organisasi mempunyai banyak kelemahan dan tidak dikendalikan dengan cara yang baik. Pekerja pula menganggap itu sebagai alasan pihak pengurusan mencari kelemahan atau kesilapan mereka.

Victor Dulewicz, Profesor Emeritus di *Henley Business School* dan seorang profesor di *Southampton University Management School* berkata, "Kecenderungan manusia untuk menilai sesuatu boleh mewujudkan masalah serius dalam motivasi, etika dan undang-undang di tempat kerja. Tanpa sistem penilaian, peluang adalah tipis untuk memastikan keputusan yang dibuat itu adil dan tepat."

Keberkesanan penilaian prestasi hanya dapat dicapai apabila penilaian itu diterima secara positif oleh para pekerja. Para pekerja perlu percaya bahawa tujuan penilaian adalah untuk memuaskan hati kedua-dua pihak; pihak majikan dan pihak pekerja. Mereka juga mesti mempunyai kepercayaan bahawa penilaian itu direka supaya majikan berpuas hati dengan prestasi mereka; hadir kerja tepat pada masa, melakukan kerja dengan cekap dan seterusnya menjana keuntungan untuk organisasi.

Pada masa yang sama, pihak majikan mesti mempercayai bahawa penilaian direka supaya pekerja berpuas hati dengan apa yang telah disediakan untuk mereka; persekitaran kerja yang

selamat dan selesa, peluang untuk menjalani latihan dan mendapat motivasi yang sesuai.

Dengan itu, dari sudut pandangan pekerja, penilaian prestasi kerja itu perlulah sesuatu yang memaklumkan mereka apa yang organisasi inginkan dari mereka dan sejauh mana mereka telah melakukannya. Para pekerja juga ingin tahu apa yang akan organisasi lakukan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan jenis ganjaran yang akan diberikan sekiranya prestasi kerja mereka meningkat.

Oleh yang demikian, sistem penilaian prestasi kerja yang berkesan perlulah mengandungi dua sistem asas; sistem penilaian prestasi kerja dan sistem maklum balas. Tujuan utama sistem penilaian prestasi kerja adalah untuk mengenal pasti sama ada prestasi pekerja memenuhi standard yang ditetapkan oleh organisasi. Sebaliknya, sistem maklum balas adalah untuk memaklumkan kepada pekerja mengenai kualiti prestasi mereka, mengenalpasti keperluan latihan mereka, dan tindakan susulan untuk memperbaiki jurang prestasi kerja.

Salah satu punca utama kegagalan sistem penilaian prestasi kerja yang terperinci dan direka dengan baik dalam kebanyakan organisasi adalah kerana tindakan susulan yang tidak berkesan. Jika tidak ada sistem tindakan susulan yang berkesan, para pekerja akan merasakan bahawa penilaian itu sememangnya adalah satu pembaziran masa. Mereka akan membuat tanggapan bahawa organisasi melaksanakan penilaian hanya kerana ia sesuatu yang mesti dilakukan.

Ini akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja dari segi kepercayaan, tanggungjawab dan komitmen terhadap organisasi. Tanggapan itu juga dapat mewujudkan tindak balas yang kuat di kalangan pekerja seperti prestasi kerja yang lemah, tidak bermotivasi dan letak jawatan. Kesemua ini akan memberi impak dalam kecekapan pengurusan organisasi.

Penilaian prestasi kerja yang direka dengan rapi dan dikendalikan dengan betul dapat mewujudkan perasaan hormat di kalangan pekerja. Mereka akan berbangga menjadi sebahagian daripada organisasi. Ini dapat meningkatkan prestasi kerja, mengekalkan pekerja yang berprestasi kerja tinggi dan meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi.

Namun, sekiranya penilaian prestasi kerja telah dijalankan dan organisasi masih tidak mendapat hasil yang memuaskan, ini menunjukkan proses penilaian kerja itu mempunyai banyak kelemahan.