

# Intan disangka kerikil



INSAN  
360°

DR ZAFIR KHAN  
MOHAMED MAKHUBUL

**B**enarkah skor penilaian prestasi yang sangat cemerlang menggambarkan kekuatan dan kemampuan warga organisasi sebenarnya? Misteri itu semakin sukar dirungkai apabila produktiviti organisasi kian menguncup sedangkan hampir keseluruhan warganya mencapai skor prestasi yang cemerlang.

Sekiranya hal ini berlaku, ia meletakkan warga dalam zon selesa kerana walaupun prestasi kerja sebenar tidak memuaskan, skor prestasi tetap tinggi, kenaikan gaji, bonus tahunan atau bantuan khas tetap diterima. Namun, sekiranya organisasi menghulurkan kayu sebagai denda akibat skor prestasi yang rendah, mereka inilah juga golongan terlebih sentap!

Konflik pemberian markah prestasi cemerlang sedangkan prestasi sebenar tidaklah sebaik mana sering terjadi da-

lam proses menyeluruh pengurusan prestasi. Penilaian prestasi yang memperuntukkan pelaburan besar dari segi komitmen kewangan, masa dan sumber manusia, akhirnya tidak mencapai matlamat yang sepatutnya.

Para penilai sebenarnya tidak perlu berasa sedih dan kasihan jika terpaksa memberi markah prestasi yang rendah kepada pekerja. Pekerja pula terpaksa dengan rela hati menerima 'hukuman' atas prestasi lemah yang ditunjukkan.

Melalui pendekatan ini, rungutan tentang pekerja tidak berdaya saing namun masih dinilai sebagai cemerlang tidak lagi akan kedengaran.

Cabaran dalam penilaian prestasi biasanya berpunca daripada beberapa faktor terutamanya faktor manusia. Oleh itu, menilai prestasi orang lain bukanlah tugas mudah.

Ini kerana, penilai merupakan manusia yang tidak dapat mengelakkan diri daripada mengikut gerak hati atau perasaan. Isu berat sebelah serta ketegasan atau murah hati sering menghambat penilai sepanjang proses penilaian prestasi berlangsung.

Kajian pengurusan sumber manusia menunjukkan penilaian prestasi terbaik

atau dianggap 'intan' seharusnya mempunyai beberapa kriteria penting. Pertama, penilaian perlu bersifat lebih objektif dan boleh diukur. Penilaian objektif mampu memberi justifikasi dalam pemberian skor prestasi kepada seseorang. Penilaian prestasi yang baik harus dapat membezakan prestasi pekerja yang cemerlang dengan yang lemah.

## Prestasi

Kedua, penilaian prestasi perlu mengaplikasikan konsep 360 darjah/180 darjah. Strategi itu akan menambah baik elemen ketelusan dalam penilaian prestasi terutamanya bagi meminimumkan isu berkaitan dengan perhubungan antara penilai dengan pegawai yang dinilai.

Penilaian yang melibatkan ramai penilai daripada pelbagai peringkat pengurusan sebegini dapat meminimumkan ralat dan meningkatkan kebolehpercayaan sistem penilaian prestasi.

Ketiga, penilaian prestasi yang baik mampu melahirkan semangat perkongsian objektif organisasi antara warga dan pengurus.

Ini bermakna setiap warga akan sedar peranan dan tanggungjawab masing-masing dalam menjayakan Indeks Pres-

tasi Utama (KPI) pengurus dan organisasi. Tanpa komitmen jitu sebagai satu pasukan, pencapaian organisasi keseluruhannya akan terjejas.

Keempat, hasil penilaian prestasi sepatutnya mampu melahirkan bakat yang serba boleh dan berdaya saing. Ini bermakna penilaian prestasi yang baik mengambil kira semua komponen tugas dan setiap sumbangan warga terhadap operasi dan pembangunan organisasi.

Berdasarkan fakta di atas, jelas kepada kita bahawa organisasi harus beralih kepada penilaian prestasi yang boleh diumpamakan sebagai 'intan' dalam melahirkan warga yang bernilai tinggi.

Daripada pandangan mata kasar, memang penilaian sebegini kelihatan rumitkan bak kerikil yang tajam yang menghalang perjalanan dan menyakitkan kaki, namun jika dihayati dan dihadam secara waras, kriteria penilaian prestasi seperti di atas mampu mencetuskan aura positif yang akan meresap ke seluruh pelusuk jiwa pekerja dan akhirnya membuah hasil yang diharapkan.

*\*Profesor Dr Zafir Khan Mohamed Makbul ialah Timbalan Dekan Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia*