

MENGURUSKAN PRESTASI TENAGA KERJA (SEKTOR AWAM)

Dato' Mohtar Abas

ABSTRAK

Pengurusan prestasi dapat membantu organisasi dan individu secara bersama merealisasikan objektif yang pengurusan gariskan. Pengurusan prestasi pekerja menjadi semakin penting dan diberi penekanan oleh sebab modal insan adalah penggerak utama dalam menerajui keupayaan organisasi merancang dan melaksanakan dengan baik dan berkesan. Oleh itu, pelaksanaan pengurusan prestasi pekerja secara sistematik diperkenalkan di sektor awam. Penilaian prestasi pekerja membolehkan pegawai mengetahui dan mengukur kebolehan diri, kemampuan melaksanakan tugas sejajar dengan matlamat organisasi dan individu yang telah ditetapkan. Pada tahun 1992, Sistem Saraan Baru (SSB) telah memperkenalkan prinsip upah berlunaskan prestasi. Dalam Sistem Saraan Malaysia (SSM), prinsip tersebut diperkemas melalui prinsip upah berasaskan kompetensi. Prinsip terbaru ini menitikberatkan aspek sikap, kemahiran dan pengetahuan serta lebih bersifat holistik. Pendekatan ini dilakukan untuk menangani cabaran-cabaran semasa dan masa depan. Sehubungan itu, pengurusan sumber manusia perlu mengorak langkah memastikan pengurusan prestasi dilaksanakan sebagaimana telah ditetapkan.

PENDAHULUAN

Mengurus prestasi pekerja adalah salah satu daripada aktiviti utama pengurusan sumber manusia sama ada organisasi swasta mahupun organisasi awam. Pada hari ini dalam sektor awam, Kerajaan memberi penekanan yang khusus terhadap pembangunan modal insan. Dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK 9), Kerajaan telah menetapkan sasaran untuk membangunkan keupayaan institusi dan jentera pelaksana melalui program pembangunan modal insan bagi memastikan dasar dan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan baik dan berkesan. Pembangunan modal insan yang strategik perlu memastikan pelaksanaan pengurusan prestasi pekerja yang baik dan sistematik. Kejayaan visi, misi dan objektif sesebuah organisasi bergantung kepada sejauh mana pekerja memahami, menghayati dan melaksanakan setiap sasaran dan matlamat yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan.

Organisasi yang berjaya juga memiliki modal insan yang berprestasi tinggi dan komited untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh majikannya. Malah negara juga bergantung kepada modal insan yang produktif dan berprestasi tinggi. Lihat sahaja kepada kemampuan Korea Selatan untuk menjadi sebuah negara pengeluar kereta dunia dalam tempoh 20 tahun dari ia mula menetapkan sasarannya. Kini kereta jenama Korea Selatan mampu bersaing dalam pasaran kereta dunia bersama pesaing-pesaing dunia seperti negara Jepun, Amerika Syarikat dan Eropah. Sudah

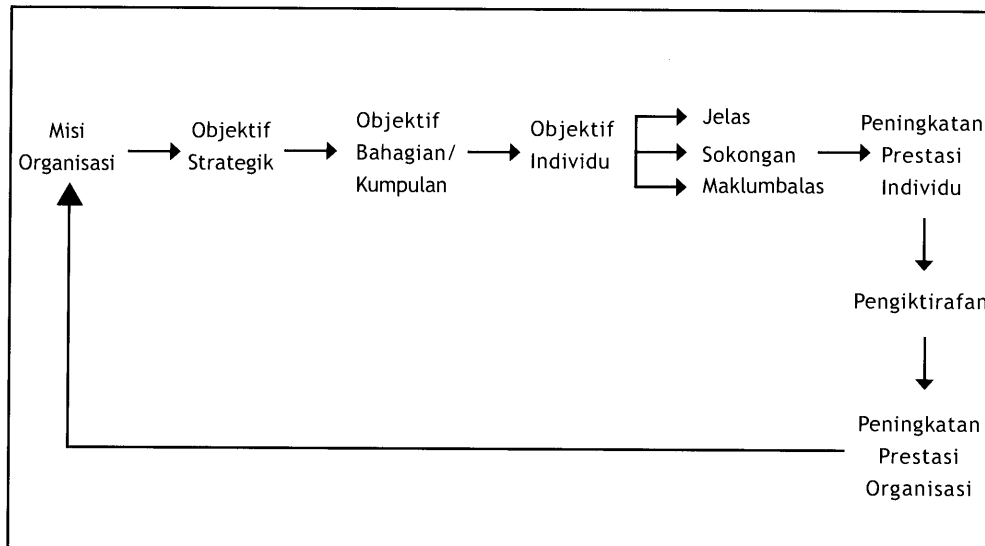
pasti kejayaan singkat Korea Selatan ini bergantung kepada modal insannya yang komited dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Syarikat pengeluar kereta Korea Selatan seperti Hyundai, Daewoo dan Kia kini sudah menjadi tidak asing lagi bukan sahaja kepada rakyat negara ini malah kepada dunia.

PENILAIAN PRESTASI PEKERJA

Penilaian prestasi pekerja (*individual performance appraisal*) adalah satu proses penilaian prestasi secara individu yang dilakukan secara berkala terhadap pencapaian pekerja. Penilaian prestasi adalah salah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan yang paling banyak menimbulkan masalah dalam organisasi. Ia adalah satu sistem formal yang berstruktur bertujuan untuk mengukur dan menilai gelagat dan hasil yang berkaitan dengan kerja bagi membolehkan mereka mengetahui mengapa dan bagaimana pekerja mampu melaksanakan kerja dengan lebih baik pada masa hadapan bagi kebaikan pekerja dan organisasi.

Beer & Bert (1985) pula berpendapat penilaian prestasi individu adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan (*inevitable*) dan mesti dibuat dalam mana-mana organisasi pun. Setiap pekerja sentiasa dinilai oleh ketua atau penyelia, rakan dan orang yang mereka selia. Walaupun penilaian sentiasa dibuat secara tidak formal, namun kebanyakan organisasi mempunyai sistem penilaian yang formal yang dapat memberikan maklumat dan petunjuk (*indicators*) yang boleh mengukur prestasi setiap individu dalam organisasi.

Dalam pengurusan sumber manusia yang strategik (*strategic human resource management*) penilaian prestasi atau *performance appraisal* sahaja adalah tidak mencukupi untuk memastikan pencapaian keseluruhan matlamat strategi organisasi. Penilaian prestasi individu tidak dapat dikaitkan sepenuhnya dengan prestasi keseluruhan organisasi. Sepatutnya, seperti mana yang jelas ditunjukkan dalam Rajah 1, kedua-dua prestasi individu dan organisasi perlu dikaitkan secara langsung demi memastikan kejayaan objektif organisasi sejajar dengan matlamat individu. Satu sistem pengurusan prestasi yang dapat menghubungkan prestasi individu dengan matlamat strategi organisasi adalah lebih kritikal berbanding penilaian prestasi individu yang hanya dapat mengurus pekerja yang bermasalah semata-mata. Pengurusan prestasi (*performance management*) dapat membantu mencapai objektif yang ditetapkan oleh organisasi di samping memenuhi keperluan pengurusan sumber manusia yang strategik secara menyeluruh.

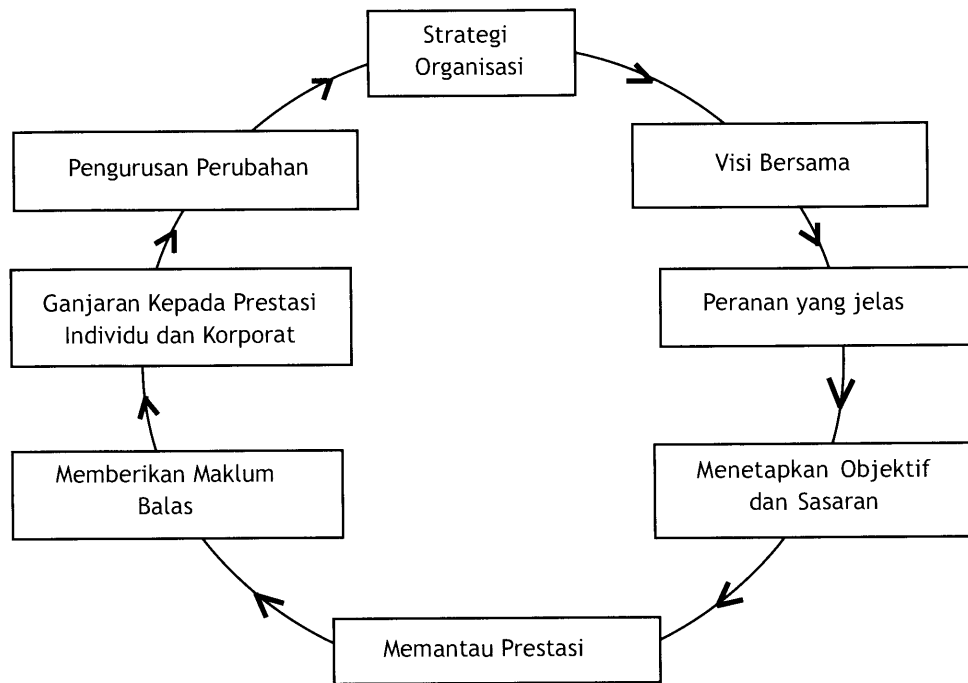


Rajah 1: Proses Peningkatan Prestasi

PENGURUSAN PRESTASI PEKERJA

Pengurusan prestasi pekerja (*workforce performance management*) merupakan satu sistem pengurusan prestasi yang menyeluruh dan tidak hanya melihat kepada individu sahaja. Berdasarkan Weiss & Hartle (1997) pengurusan prestasi boleh diberi definisi sebagai satu proses atau satu set proses yang dapat mewujudkan kefahaman yang dikongsi bersama mengenai matlamat yang hendak dicapai dan bagaimana hendak mencapainya. Ia juga adalah satu pendekatan mengurus pekerja ke arah meningkatkan kebarangkalian matlamat itu tercapai. Penilaian prestasi individu (*performance appraisal*) banyak digunakan oleh pihak pengurusan atau majikan untuk menimbang kenaikan gaji tahunan dan pemberian bonus. Oleh itu, penilaian prestasi individu semata-mata tidak dapat memastikan pencapaian matlamat strategi yang telah ditetapkan dalam perancangan strategik organisasi.

Jika dikupas satu persatu setiap kata kunci definisi di atas, pengurusan prestasi ini bukanlah semata-mata borang penilaian prestasi yang diisi setiap tahun atau pemberian bonus. Ia melibatkan perancangan dan usaha serta tindakan secara berterusan yang diambil oleh pihak pengurusan sesebuah organisasi dalam mengurus prestasi pekerjanya. Perancangan dan usaha serta tindakan secara berterusan ini adalah proses yang terlibat dalam mengurus prestasi pekerja organisasi (Rajah 2).



Rajah 2: Kitaran Proses Pengurusan Prestasi

Setiap warga kerja organisasi perlu memahami dan berkongsi matlamat prestasi organisasi yang telah dirancang dan ditetapkan. Setiap matlamat dan sasaran prestasi perlu diperjelaskan dan dipersetujui oleh pekerja supaya mereka tahu apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapainya. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi hendaklah memastikan matlamat dan sasaran prestasi yang dipersetujui boleh dicapai (*realistic*), dilihat (*visible*) dan diukur (*measurable*). Dalam hubungan ini, pengurusan hendaklah menggunakan prinsip SMART (*specific, measurable, achievable, realistic and time bound*).

Satu pendekatan mengurus pekerja dalam organisasi diperlukan kerana pengurusan prestasi berfokuskan modal insan. Ia adalah mengenai bagaimana seorang individu atau sekumpulan individu (*team*) bekerja bersama dan saling membantu untuk mencapai matlamat dan sasaran yang telah dipersetujui bersama. Dalam hubungan ini, seorang pengurus perlu memainkan peranan yang penting untuk membimbing (*coach*) dan memberi semangat (*motivate*) kepada orang yang di bawah seliaannya bagi memastikan pencapaian matlamat dan sasaran prestasi.

Meningkatkan kebarangkalian pencapaian matlamat dan sasaran prestasi yang ditetapkan kerana proses pengurusan prestasi memastikan penetapan matlamat dan sasaran prestasi yang jelas. Pengurusan prestasi memberi tumpuan kepada kejayaan pencapaian prestasi pekerja dan organisasi. Dengan wujudnya satu proses pengurusan prestasi yang berterusan, dari penetapan matlamat strategi dan sasaran yang jelas, dihayati dan dikongsi bersama, boleh dikaji semula serta dinilai hinggalah kepada memberi pengiktirafan atas sumbangan dan kecemerlangan prestasi, pemimpin organisasi boleh memastikan pencapaian prestasi organisasi yang lebih baik dan peningkatan tahap prestasi yang berterusan kerana proses pengurusan prestasi ini adalah satu kitaran yang berulang-ulang (*a process cycle*).

Berdasarkan definisi pengurusan prestasi yang luas di atas, organisasi boleh menentukan proses pengurusan prestasi pekerja dan mengenalpasti serta menentukan jenis proses yang terlibat. Proses tersebut boleh meliputi aktiviti berikut iaitu:

- (a) Menetapkan strategi dan matlamat organisasi
- (b) Mendefinisikan kerja (*job definition*)
- (c) Menetapkan matlamat
- (d) *Coaching* dan kaunseling
- (e) Penilaian semula prestasi
- (f) Latihan kemahiran
- (g) Upah mengikut prestasi
- (h) Latihan dan pembangunan

Pengurusan prestasi pekerja melibatkan proses yang berterusan (*continuous process*) untuk meningkatkan keberkesanan organisasi, menambahbaik keperluan latihan dan kursus bagi meningkatkan kemahiran pekerja, mengurus perubahan, mengaitkan gaji dengan produktiviti, menarik dan mengekalkan kepakaran, menyokong pengurusan kualiti secara menyeluruh (*total quality management*) dan mengaitkan gaji dengan pembangunan kemahiran.

SISTEM PENGURUSAN PRESTASI PEKERJA SEKTOR AWAM

Dalam sektor awam, prinsip upah mengikut prestasi atau *pay for performance* telah diperkenalkan dengan pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) pada tahun 1992. Dengan pelaksanaan prinsip *pay for performance* ini, sistem penilaian prestasi individu yang baru juga telah diperkenalkan.

Borang Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) baru di bawah SSB turut disertakan dengan Borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT) atau *annual work target*. Di bawah sistem penilaian prestasi yang baru ini, penyelia dan pekerja dikehendaki untuk mengisi sasaran kerja tahunan, dan SKT ini hendaklah dipersetujui oleh kedua-dua pihak di awal tahun.

SKT ini hendaklah dinilai semula (*review*) pada pertengahan tahun (*mid year review*) dan penyelia dan pekerja hendaklah berbincang sekali lagi untuk menilai sejauh mana pencapaian SKT yang telah dirancang pada awal tahun itu dapat dilaksanakan. Setelah menilai dengan teliti, penyelia dan pekerja hendaklah bersetuju dengan sebarang perubahan yang dibuat kepada SKT, sekiranya ada.

Pada penghujung tahun, penyelia dan pekerja akan sekali lagi berbincang mengenai pencapaian SKT. Pada masa ini, barulah penilaian prestasi pekerja dibuat dan dipersetujui oleh kedua-dua pihak. Pekerja atau pegawai yang dinilai akan diberi peluang untuk menjelaskan sejauh mana pencapaian SKT dan sebarang masalah dan kekangan yang dihadapinya untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Penyelia atau pegawai penilai pula akan memberi nasihat dan teguran yang membina terhadap sebarang kelemahan dari aspek sikap, pengetahuan dan kemahiran yang berdasarkan pemerhatian beliau yang perlu diberi perhatian dan penambahbaikan oleh pegawai yang dinilainya.

Pekerja akan dinilai berdasarkan pencapaian SKTnya di samping sikap, kemahiran dan pengetahuan, kemahiran komunikasi, kuantiti dan kualiti kerja yang dihasilkan, hubungan serta pergaulan dan sumbangan luar sama ada di pejabat atau di peringkat masyarakat, daerah, negeri dan antarabangsa.

Proses yang terlibat di bawah sistem penilaian prestasi yang baru ini adalah proses pengurusan prestasi yang melibatkan penetapan matlamat strategik organisasi, mendefinisikan kerja, menetapkan matlamat, *coaching* dan *kaunseling*, penilaian semula prestasi, latihan kemahiran dan upah mengikut prestasi.

Dengan pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia pada 2002, prinsip *pay for performance* ini diperkemas lagi dan digabungkan pula dengan prinsip upah mengikut kemahiran atau *pay for competence*.

PENGURUSAN PRESTASI DI BAWAH SISTEM SARAAN MALAYSIA

Sistem Saraan Malaysia telah memperkenalkan prinsip upah mengikut kompetensi atau *pay for competence* dan pada masa yang sama mengekalkan prinsip upah mengikut prestasi atau *pay for performance*. Langkah ini selari dengan hasrat Kerajaan untuk mewujudkan tenaga kerja sektor awam yang berpengetahuan dan berkemahiran atau mewujudkan *knowledge workers*.

Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) telah diperkenalkan yang bermatlamat untuk mewujudkan pekerja sektor awam yang mempunyai sikap (*attitude*), kemahiran (*skills*) dan pengetahuan (*knowledge*) atau ASK yang bersesuaian dengan tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya. Di samping itu juga, PTK merupakan usaha kerajaan ke arah membudayakan ilmu dan kecemerlangan di kalangan pekerja sektor awam. Kejayaan negara mencapai Wawasan 2020 banyak bergantung kepada kemampuan tenaga kerjanya yang berpengetahuan.

Daya saing negara dalam industri berasaskan buruh semakin berkurangan dengan kebangkitan negara China dan India sebagai kuasa ekonomi dunia yang memiliki bekalan buruh yang ramai dan jauh lebih murah kosnya berbanding dengan negara membangun yang lain. Faktor ini menjadi daya tarikan kepada syarikat-syarikat multinasional untuk melabur dan memindahkan kilang-kilang mereka untuk memaksimumkan keuntungan.

Bagi mengekalkan daya saing negara, kerajaan perlu meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan jabatan dan agensinya supaya negara dilihat masih kompetitif berbanding negara membangun yang lain dari aspek sistem penyampaian perkhidmatan yang bersih, telus, cepat dan tepat dalam usaha menarik masuk pelabur dan modal asing khususnya pelaburan jangka panjang yang boleh mewujudkan peluang-peluang pekerjaan baru kepada rakyat.

Pengurusan prestasi sektor awam di bawah Sistem Saraan Malaysia adalah lebih menyeluruh atau holistik sifatnya. Penggabungan antara prinsip *pay for performance* dan *pay for competence* bertujuan untuk memastikan bahawa penilaian prestasi individu yang disifatkan subjektif kerana banyak dipengaruhi oleh faktor kemanusiaan (*human factor*) seperti perasaan suka dan benci dapat diimbangi dengan Penilaian Tahap Kecekapan yang lebih objektif dan telus kerana dibuat dalam bentuk peperiksaan, pemerhatian, penyediaan kertas projek, pembentangan dan persembahan.

Pekerja yang melepasi tahap kecekapan yang ditetapkan pada Aras 4 bagi kedua-dua komponen umum dan khusus akan dipertimbangkan anjakan gaji dalam jadual gaji gred hakikinya. Mereka yang melepasi tahap kecekapan pada Aras 4 dan Aras 3 adalah layak diberi pertimbangan untuk kenaikan pangkat. Pengurusan prestasi di bawah Sistem Saraan Malaysia menggunakan Laporan Penilaian Prestasi dan PTK untuk menimbangkan kemajuan kerjaya pekerja sektor awam. Langkah ini perlu bagi memastikan mereka yang dinaikkan pangkat memiliki prestasi yang baik dan juga memiliki kompetensi yang sesuai dengan spesifikasi tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya.

CABARAN UTAMA PENGURUSAN PRESTASI PEKERJA SEKTOR AWAM

Cabaran paling utama adalah untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder* dan pelanggan yang semakin meningkat. Sejauh mana pekerja sektor awam memahami dan menghayati matlamat strategi yang telah ditetapkan oleh Kerajaan di bawah RMK9 dan kesediaan pekerja sektor awam untuk memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan yang mahukan perkhidmatan yang telus, cepat dan tepat.

Cabaran kedua ialah persaingan global yang memerlukan pekerja sektor awam yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi memastikan kemampuan negara untuk terus bersaing dengan negara-negara lain dalam mendapatkan modal asing, pasaran untuk produk tempatan dan membantu produk tempatan melalui pembentukan penjenamaan (*branding*) ke arena global.

Cabaran yang ketiga ialah kemampuan pekerja sektor awam untuk mengenalpasti sumber-sumber pertumbuhan baru (*new source of economic growth*) seperti dalam bidang bioteknologi dan nanoteknologi bagi memacu pembangunan dan ekonomi negara ke tahap yang lebih tinggi khususnya ke arah mencapai Wawasan 2020.

Cabaran yang keempat ialah keupayaan pekerja sektor awam untuk membangunkan masyarakat luar bandar, mengurangkan jurang kemiskinan di antara penduduk luar bandar dan bandar, meningkatkan tahap sosioekonomi rakyat di luar bandar, memperbaiki prasarana pengangkutan dan mewujudkan masyarakat yang berbudaya, beretika dan harmoni.

Cabaran yang kelima ialah pewujudan sebuah perkhidmatan awam yang bersih, beretika dan berintegriti tinggi dan disegani oleh masyarakat dunia dan seterusnya memenuhi matlamat kerajaan untuk meningkatkan tahap integriti perkhidmatan awam.

PERANAN PENGURUS SUMBER MANUSIA SEKTOR AWAM

Pengurus sumber manusia sektor awam perlu memainkan peranan mereka bagi memastikan proses pengurusan prestasi pekerja dilaksanakan seperti mana yang ditetapkan dan mencapai matlamatnya. Pengurus sumber manusia hendaklah memberi tumpuan dan penekanan terhadap perkara berikut:

- memastikan semua warga organisasi memahami dasar, strategi dan program kerajaan seperti yang telah ditetapkan dalam RMK 9 mengikut kementerian dan jabatan;
- membentuk visi, misi, matlamat dan strategi organisasi yang jelas dan mudah difahami oleh seluruh warga organisasi;
- mengadakan seminar perancangan strategik di semua peringkat pengurusan atau yang melibatkan pengurusan pertengahan dan atasan di awal, pertengahan dan hujung tahun bagi menetapkan, menilai semula dan mengkaji sejauh mana keberkesanan Sasaran Kerja Tahunan yang ditetapkan sama ada selari dengan dasar kerajaan dan matlamat strategi organisasi;
- memastikan penilaian prestasi yang objektif, adil dan telus, dijalankan dengan memastikan penilaian yang berterusan berdasarkan pencapaian kerja sebenar pegawai yang dinilai di sepanjang tahun serta tidak dipengaruhi oleh faktor kemanusiaan seperti pilih kasih atau terlalu bermurah hati dan mengadakan kursus dan taklimat pengurusan prestasi kepada pegawai penilai pertama, pegawai penilai kedua dan pegawai yang dinilai;
- mengambil langkah pemulihan dan kesedaran terhadap pekerja yang bermasalah dan berprestasi rendah dengan mengadakan kaunseling, *coaching*, *mentoring* dan *team building*;
- memastikan warga organisasi menjalani latihan atau kursus sekurang-kurangnya tujuh hari (7) setahun dalam bidang-bidang yang boleh membantu meningkatkan kemahiran dan pengetahuan diri dan memberi manfaat kepada organisasi;
- mengambil tindakan tatatertib kepada warga organisasi yang melanggar peraturan dan melaporkan salah laku, penyelewengan dan salah guna kuasa warga organisasi kepada Ketua Jabatan dan pihak berkuasa;

- mengkaji semula undang-undang, peraturan, prosedur dan proses kerja bagi mengurangkan kerenah birokrasi dan mempercepatkan proses kerja; dan
- memberi ganjaran dan pengiktirafan yang sewajarnya kepada pekerja yang berprestasi tinggi dan cemerlang.

PENUTUP

Pengurusan prestasi pekerja sektor awam telah dilaksanakan semenjak 16 tahun yang lalu. Evolusinya bermula semenjak sebelum pelaksanaan Sistem Saraan Baru lagi iaitu melalui borang Laporan Prestasi Tahunan (*annual performance appraisal*). Namun dalam tempoh 16 tahun yang lalu sistem penilaian prestasi pekerja ini telah melalui pelbagai perubahan selari dengan perkembangan ilmu pengurusan sumber manusia dan perubahan semasa.

Sektor awam kini telah melaksanakan proses pengurusan prestasi melalui Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam. Ia telahpun menggunakan proses dan elemen yang perlu ada dalam menguruskan prestasi pekerja. Kejayaan pelaksanaannya memenuhi matlamat yang ditetapkan bergantung kepada kemampuan dan keupayaan semua pihak sama ada pihak pengurusan termasuk pengurus sumber manusia mahu pun individu pekerja untuk memahami dan menghayati serta melalui setiap proses yang telah ditetapkan.

RUJUKAN

Beer, Michael & Spector, Bert (1985). *Readings in Human Resource Management*. New York: The Free Press.

Drucker, F. Peter (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.

Hartle, Franklin (1997). *Transforming the Performance Management Process*. London: Kogan Page Limited.

Moores, Roger (1996). *Managing for High Performance*. Selangor, Malaysia: Pelanduk Publications.

Sultan Kermally (2004). *Gurus on People Management*. London: Thorogood Publishing Ltd.

Weiss, B. Tracey & Hartle, Franklin (1997), *Reengineering Performance Management: Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. Florida: St. Lucie Press.

Williams, S. Richard (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. London: International Thomson Business Press.