

Pandangan Kakitangan Akademik dan Bukan Akademik Terhadap Penilaian Prestasi di UiTM Cawangan Pahang

Hj. Abd. Razak Said

Azmi bin Salim

Prof. Madya Hjh. Wan Hanisah Wan Ismail

ABSTRAK

Penilaian prestasi merupakan satu fungsi penting dalam pengurusan sumber manusia. Ia menjadi salah satu kayu pengukur untuk menentukan jumlah gaji yang boleh diberi, kenaikan pangkat, penyediaan latihan, juga kepada perkara-perkara berkaitan disiplin kakitangan. Kakitangan yang hendak diberhentikan, digantung, atau dipindahkan tempat bertugas selalunya mestilah berdasarkan penilaian prestasi. Masalah ketidakpuasan hati di kalangan kakitangan tentunya sedikit sebanyak melibatkan aspek penilaian prestasi yang diamalkan di sesebuah organisasi. Oleh itu kajian ini dibuat untuk mengukur pandangan kakitangan terhadap amalan penilaian prestasi sedia ada di organisasi ini. Bagi tujuan ini dua kumpulan kakitangan (akademik dan bukan akademik) telah dikenalpasti sebagai populasi yang terdiri dari seramai 414 orang. Dapatan menunjukkan bahawa responden bersetuju bahawa Sistem Penilaian Prestasi sememangnya diperlukan dalam mana-mana organisasi (min 4.41). Namun, responden tidak bersetuju dengan penyataan bahawa mereka berpuashati dengan Sistem Penilaian Prestasi yang sedia ada (min 3.34). Terdapat juga dapatan lain yang menunjukkan bahawa Sistem Penilaian Prestasi sedia ada tidak dapat memenuhi matlamatnya seperti dinyatakan di awal tadi.

Kata Kunci: *Penilaian prestasi, UiTM Cawangan Pahang, kakitangan akademik, kakitangan bukan akademik.*

Pendahuluan

Penilaian prestasi adalah satu proses yang dilaksanakan secara tahunan dwi-tahunan atau empat kali setahun oleh organisasi atau penyelia ke atas subordinat dengan tujuan untuk membantu pekerja memahami peranan, matlamat, pengharapan dan kejayaan prestasi mereka. Namun begitu, secara sekilas pandang penilaian prestasi biasanya digunakan untuk menilai siapa yang berkerja dengan baik dan siapa tidak (Snell dan Bohlander, 2010). Realitinya, penilaian prestasi merupakan satu fungsi penting dalam pengurusan sumber manusia di mana ia menjadi salah satu kayu pengukur untuk menentukan jumlah gaji yang boleh diberi, kenaikan pangkat, penyediaan latihan, juga kepada perkara-perkara berkaitan disiplin kakitangan.

Kakitangan yang hendak diberhentikan, digantung, atau dipindahkan tempat bertugas selalunya mestilah berdasarkan penilaian prestasi. Kita sering mendengar rintihan dan kekesalan rakan sekerja atau saudara terdekat berhubung markah penilaian prestasi yang telah diberikan oleh penyelia atau majikan mereka. Terkadang kita merasakan apa yang dirintihkan tersebut ada kebenarannya. Malah kita lebih banyak mendengar rintihan dari ucapan kesyukuran dan kebanggaan setiap kali isu penilaian prestasi diperbincang atau diperdebatkan. Adakah ini membuktikan kebenaran kata-kata Dr. W. Edwards Deming, seorang “Guru” di dalam bidang pengurusan yang sangat terkenal dan bertanggungjawab ke atas “keajaiban” Jepun selepas perang Dunia Kedua? Beliau sangat lantang mengkritik Penilaian Prestasi dengan mengatakan bahawa penilaian prestasi tahunan merupakan satu “penyakit berjangkit”, penghapusan perancangan jangka panjang, memberhentikan kerja dalam kumpulan, menyemarakkan pemusuhan serta politik dan sebagainya (Rakowski, 2003). Malah Deming (1986) di dalam Soltani (2005) telah menyenaraikan penilaian prestasi, penarafan merit and kajian semula tahunan sebagai salah satu dari “Tujuh Penyakit Berjangkit Maut” di dalam pengurusan cara barat.

Penilaian prestasi tahunan merupakan satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk menilai prestasi cara kerja seseorang tidak kira tahap atau pangkat mereka. Penilaian ini biasanya dibuat bagi menilai sama ada seseorang pekerja di sesebuah organisasi itu harus diberikan pengiktirafan dan ganjaran tahunan atau sebaliknya.

Di dalam proses menilai prestasi seseorang, seorang yang telah diberi kuasa untuk menilai akan melihat atau memantau prestasi seseorang berdasarkan apa yang dijangka dengan prestasi sebenar pada tahun-tahun tertentu. Menurut Walsh (2003) penilaian prestasi adalah satu proses di mana pegawai atasan menilai dan menghakimi prestasi kerja pegawai bawahan atau rakan setugas. Ini seiring dengan Sabeen dan Mehboob (2008) bahawa dalam proses penilaian prestasi, seorang penyelia memantau prestasi pekerja, kemudian

membandingkannya dengan matlamat dan sasaran yang telah dibuat dan seterusnya ianya akan digunakan untuk penambahbaikan prestasi dan hasil kerja.

Dalam menilai prestasi seseorang, adalah sukar untuk mengenalpasti apakah nilai atau hasil kerja yang diharapkan oleh sesebuah organisasi dari seseorang pekerja. Adakah hasil kerja harus ditetapkan oleh organisasi atau adakah ianya ditetapkan sendiri oleh pekerja? Isu ini dipersetujui oleh Dutra (2001) di dalam Ubeda dan Santos (2007) yang menyatakan bahawa salah satu isu-isu sukar berhubung pengurusan manusia adalah untuk menentukan penilaian prestasi dari segi apakah hasil-hasil yang diharapkan dari seseorang, syarikat atau perniagaan.

Terdapat pendapat yang bercanggah tentang kepentingan penilaian prestasi. Terdapat kumpulan-kumpulan yang menyokong seperti Longenecker dan Goff (1992), Grote (2002) dan Montague (2007). Kumpulan yang menolak seperti yang dinyatakan oleh Soltani (2004) ialah Deming (1986), Starcher (1992) dan Gerst (1995). Kirk Patrick (2006) pula menambah bahawa penilaian prestasi perlulah disertakan bersama dengan program latihan yang sesuai.

Cascio (1987) di dalam Longenecker dan Goff (1992) berpendapat sekiranya penilaian prestasi direkabentuk, diimplimentasi dan ditadbir dengan berkesan ianya dapat memberikan organisasi, pengurus dan juga pekerja itu sendiri faedah-faedah yang sangat banyak. Terdapat beberapa sebab penting mengapa penilaian prestasi perlu ada di dalam organisasi, antaranya adalah untuk mendapatkan maklumat untuk pengurusan gaji (Mohrman, Resnick-West dan Lawler, 1989 dan Montague, 2007); maklumat untuk keputusan kenaikan pangkat dan untuk meningkatkan prestasi kerja (Mohrman, Resnick-West dan Lawler, 1989 dan Montague, 2007). Strategi syarikat dapat diimplimentasi dengan baik melalui pekerja yang mempunyai prestasi yang tinggi (Michlitsch, 2000). Analoui and Fell (2002) di dalam Caruth dan Humpreys (2008) pula menyatakan bahawa penilaian prestasi jelas mempunyai tujuan bagi pengurusan dan pentadbiran. Tidak lupa juga ia mungkin penyebab kepada peningkatan motivasi pekerja sepertimana ditulis Beer dan Ruh (1976) serta Ilgen et al. (1979) di dalam (Thurston Jr dan McNall, 2010)

Masalah ketidakpuasan hati di kalangan kakitangan tentunya sedikit sebanyak melibatkan aspek penilaian prestasi yang diamalkan di sesebuah organisasi. Banyak rungutan mengenai kegagalan penilaian prestasi diutarakan oleh banyak pihak di organisasi dalam dan di luar negara. Kajian literatur juga menggariskan beberapa sebab mengapa penilaian prestasi gagal mencapai matlamatnya.

Salah satu sebab ialah penilai tidak begitu arif dan kurang kemahiran dalam menilai pekerja. (Abdul Hamid, 1996). Sohime dan Abu Daud Silong (1996) pula telah mengenalpasti beberapa kelemahan penilaian prestasi yang diamalkan oleh sistem baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam seperti kesilapan pengkadaran dan factor-faktor individu, alat dan konteks di mana penilaian itu dibuat.

Tinjauan kajian yang dijalankan oleh Rusli Ahmad, Azman Ismail dan Wan Khairuzzaman (2007) terhadap sistem penilaian prestasi pekerja di beberapa agensi kerajaan menunjukkan dapatan kajian yang membimbangkan. Dapatan kajian mereka menunjukkan kumpulan penilai prestasi tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi dalam bidang-bidang yang diperlukan berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab utama mereka untuk tujuan penilaian prestasi. Ini menyebabkan mereka tidak mampu berperanan secara berkesan dan cekap. Keadaan ini memberi implikasi negatif kepada penerimaan pekerja terhadap keputusan yang dibuat.

Abdul Hamid (1996) di dalam Rusli ahmad, Azman Ismail dan Wan Khairuzzaman (2007) menyatakan bahawa antara masalah dalam penilaian prestasi yang dikenalpasti ialah kriteria penilaian yang tidak relevan, pemberian pemberat prestasi yang tidak seimbang, kurang penekanan terhadap aspek pembangunan kerjaya, dan tidak mengambil kira aspek-aspek kritikal perjawatan yang lain (teknologi maklumat, keperluan pelanggan dan perkhidmatan kepada masyarakat).

Di UiTM Pahang secara khususnya, persoalan yang ingin diketahui adalah adakah isu yang sama yang menjadi punca kebimbangan dan rungutan para kakitangan baik di bahagian pentadbiran dan sokongan mahu pun kakitangan akademik? Adakah implikasi penilaian prestasi ini menyumbang kepada ketidakpuasan hati para kakitangan sehingga mengakibatkan kesan-kesan negatif terhadap kerja mereka? Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti persepsi kakitangan UiTM Pahang terhadap keberkesanan system penilaian prestasi yang diamalkan dan kesannya terhadap prestasi sebenar mereka. Kajian ini seterusnya ingin mengenalpasti tahap

kepuasan di kalangan kakitangan terhadap sistem penilaian prestasi sedia ada. Ia juga ingin mengenalpasti tahap kefahaman kakitangan terhadap matlamat sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan di universiti ini.

Hasil dari kajian ini diharap dapat digunakan oleh pihak pengurusan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi yang ada. Ia juga diharap dapat digunakan oleh pihak-pihak tertentu untuk memperbaiki diri dengan menganjurkan berbagai latihan untuk menilai kakitangan dengan lebih objektif lagi.

Kajian yang dijalankan adalah melibatkan kakitangan di Universiti Teknologi MARA, Cawangan Pahang, Kampus Jengka sahaja. Ini bermaksud, kakitangan yang bertugas di Kampus Kuantan dan Raub tidak termasuk dalam skop kajian. Kajian ini juga adalah bersifat deskriptif iaitu kuantitatif dan kualitatif. Data yang diperolehi akan dibentangkan dalam bentuk “numerical” manakala penjelasan data akan dibuat secara kualitatif.

Kaedah Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat berhubung sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan di Universiti Teknologi MARA, Cawangan Pahang, Kampus Jengka.

Reka Bentuk Kajian

Penyelidikan ini menggunakan kaedah tinjauan soal selidik ke atas sampel. Ini adalah satu “applied research” yang juga merupakan satu kajian deskriptif di mana ia menerangkan pandangan kakitangan akademik dan bukan akademik terhadap sistem penilaian prestasi sedia ada di Universiti Teknologi MARA Pahang Kampus Jengka.

Populasi

Bagi tujuan ini seramai 414 orang kakitangan akademik dan bukan akademik telah dikenalpasti sebagai populasi. Dari jumlah ini terdapat seramai 250 orang kakitangan merupakan kakitangan bukan akademik, manakala seramai 164 orang merupakan kakitangan akademik, dan oleh itu persampelan rawak tidak dapat dibuat. Kakitangan akademik dan bukan akademik ini adalah mereka yang telah berkhidmat bermula dari tahun 2007. Ini bagi memastikan kakitangan ini dapat memberikan pandangan mereka dengan lebih baik berdasarkan isu yang hendak dibincangkan. Kakitangan yang dipilih (bermula 2007) sebenarnya telah melalui sekurang-kurangnya tiga kali penilaian prestasi. Oleh itu mereka sepatutnya telah mendapat idea yang luas bagi menjawab soalan-soalan yang dikemukakan oleh para penyelidik.

Saiz Sampel

Salkind (2009) membolehkan sebanyak 10% dari populasi dipilih sebagai sampel. Oleh itu dari seramai 414 orang populasi di atas (250 bukan akademik dan 164 akademik) para penyelidik hanya memilih 41 orang sahaja sebagai sampel.

Teknik Persampelan

Bagi memastikan data yang diperolehi melibatkan dua kumpulan dengan sama rata, maka teknik persampelan rawak berstrata telah dipilih. Oleh itu dari 41 saiz sampel ini, 24 orang kakitangan bukan akademik dan 17 orang kakitangan akademik telah ditentukan. Untuk memilih responden, kedua-dua kumpulan ini diasingkan dan dua senarai nama yang berasingan telah dibentuk dengan menggunakan Excel. Melalui “Table of Random Numbers” pemilihan secara rawak mudah telah dibuat.

Instrumen Kajian

Borang soalselidik yang terdiri dari dua bahagian iaitu demografik (3 soalan) dan soalan-soalan tentang penilaian prestasi (16 soalan) telah disediakan oleh para penyelidik. Terdapat juga satu soalan yang berbentuk “open-ended” telah disediakan bagi mendapatkan komen dan pandangan langsung dari responden. Tiga soalan demografik adalah berkaitan jantina, bahagian/jabatan, dan tempoh perkhidmatan yang bersifat “nominal”. Manakala, 16 soalan tentang penilaian prestasi adalah menggunakan skala Likert bagi mengukur nilai-nilai “interval”.

Prosedur Pengambilan Data

Borang soalselidik ini kemudiannya diberikan kepada kakitangan yang dipilih berdasarkan nombor dari "Table of Random Numbers". Terdapat dua kaedah dalam mendapatkan kembali borang soalselidik tersebut. Pertama penyelidik menunggu dari setiap responden dan kedua adalah meminta responden yang telah siap menjawab mengembalikan sendiri kepada penyelidik dengan memasukkan ke dalam "pigeon hole" salah seorang penyelidik.

Penganalisan Data

Perisian SPSS versi 18.0 telah diguna untuk menganalisa data. Tiga soalan dalam bahagian demografik telah dianalisa dengan menggunakan "frequency", manakala bagi data bersifat "interval", min dan "standard deviation" telah diperolehi.

Dapatan

Disebabkan ini merupakan satu kajian awal maka, kajian "pilot" telah dibuat dan kemudian beberapa soalan awal yang dianggap mengelirukan telah diubahsuai, ada juga yang dikeluarkan terus dan yang tinggal adalah seperti yang dilaporkan. Ujian Kebolehpercayaan (reliability test) telah dibuat terhadap 16 soalan (skala Likert) dan hasilnya seperti di bawah:

Jadual 1: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	16

Dengan nilai alpha yang tinggi (> 0.60) maka 16 soalan bersekala Likert boleh dikatakan sebagai konsisten dan oleh itu mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi bagi mengukur pandangan kakitangan terhadap sistem penilaian prestasi.

Seperti yang dinyatakan, bagi bahagian demografik, data akan dibentang berdasarkan bilangan dan peratusan. Manakala bagi soalan berkaitan penilaian prestasi, min, standard deviation, nilai minima dan maxima akan ditunjukkan. Untuk perbincangan pula, nilai min 1.00 hingga 3.50 dianggap tidak setuju, manakala nilai min 3.51 hingga 5.00 adalah setuju (Boshoff dan Gary, 2004).

Perbincangan

Hasil dapatan mendapati pecahan responden berdasarkan jantina adalah 41.5% (17 orang) lelaki manakala 58.5% (24 orang) adalah kakitangan wanita. (Sila rujuk Jadual 2)

Jadual 2: Jumlah Responden Mengikut Jantina

	N	%
Lelaki	17	41.5
Perempuan	24	58.5
Jumlah	41	100.0

Jadual 3 di bawah pula memaparkan pecahan responden berdasarkan kepada kakitangan akademik dan bukan akademik. Seperti yang dapat dilihat 39% (16 orang) adalah terdiri dari kalangan pensyarah (akademik) manakala selebihnya iaitu 61% (25 orang) adalah kakitangan pentadbiran.

Jadual 3: Jumlah Responden Mengikut Bahagian

	N	%
Akademik	16	39.0
Bukan Akademik	25	61.0
Jumlah	41	100.0

Jadual 4 di bawah memaparkan dua kumpulan yang besar dari segi tempoh perkhidmatan di UiTM. Responden yang berkhidmat di antara 6 – 10 tahun adalah seramai 24.4 % (10 orang) begitu juga dengan yang telah berkhidmat selama di antara 16-20 tahun. Ini diikuti dengan mereka yang telah mendapat sijil khidmat setia (> 20 tahun) seramai 22% (9 orang). Seperti yang dimaklumkan bahawa ke semua responden adalah mereka yang telahpun disahkan ke dalam jawatan.

Peratusan mereka yang berkhidmat kurang dari lima tahun adalah kecil iaitu hanya 12.2% sahaja. Oleh itu boleh dikatakan bahawa majoriti responden adalah mereka yang melalui lebih dari tiga kali penilaian prestasi sepanjang perkhidmatan mereka. Oleh itu pandangan dari responden ini harus diambil serius oleh semua pihak yang berkepentingan.

Jadual 4: Pecahan Responden Mengikut Peratusan

	N	%
< 5 Tahun	5	12.2
6 - 10 Tahun	10	24.4
11 - 15 tahun	6	14.6
16 - 20 tahun	10	24.4
21 - 25 tahun	9	22.0
> 26 tahun	1	2.4
Jumlah	41	100.0

Untuk soalan-soalan berikutnya, para penyelidik akan merangkumkan soalan-soalan yang memberi jawapan positif (setuju) dalam satu jadual manakala soalan yang memberi jawapan tidak setuju dalam jadual yang lain pula.

Jadual 5: Soalan-Soalan Yang Dinilai Setuju oleh Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PP memang diperlukan	41	2	5	4.41	.670
PP dilakukan oleh dua orang ketua	41	1	5	3.56	.950
Masih ada yang tidak puas hati	41	2	5	4.15	.691
Prestasi dinilai berasaskan kerja yang diberi	41	2	5	3.71	.929
PP sekali setahun sahaja	41	2	5	4.00	.742
Tujuan untuk kenalpasti kelemahan	41	2	5	3.83	.704
Mesti ada j/kuasa lain semak keputusan PP	41	2	5	4.07	.877

Jadual di atas menunjukkan bahawa responden bersetuju bahawa sistem penilaian prestasi sememangnya diperlukan dalam mana-mana organisasi (min = 4.41). Seperti yang ditulis oleh Bohlander (2007), penilaian prestasi adalah merupakan satu fungsi utama dalam pengurusan sumber manusia. Oleh itu ia adalah perkara yang penting bagi menilai banyak perkara tentang kakitangan seperti penilaian untuk kenaikan pangkat, penilaian untuk keperluan latihan, penilaian untuk perhatian lembaga disiplin dan sebagainya.

Responden juga bersetuju bahawa sistem penilaian prestasi di organisasi ini mempunyai dua orang penilai. Namun jika dilihat kepada min yang agak rendah (min = 3.56), penyelidik dapat merasakan bahawa responden tidak begitu jelas dengan soalan yang diberikan. Sebenarnya perkara ini sememangnya telah diamalkan sejak sekian lama di organisasi ini. Min yang agak rendah membayangkan bahawa responden merasakan pihak yang benar-benar membuat penilaian adalah penilai pertama, manakala penilai ke dua lebih bersifat “rubber-stamp” sahaja. Sememangnya UiTM telah mengamalkan dua orang penilai bagi setiap kakitangan yang dinilai.

Min yang agak tinggi (4.15) membayangkan bahawa kebanyakan responden ingin memberitahu bahawa masih ramai kakitangan yang tidak berpuashati dengan markah penilaian yang diberi. Perkara ini terjadi apabila pengukuran yang tepat terhadap usaha yang diberi dengan ganjaran masih tidak disediakan. Perasaan tidak puas hati ini hanya dapat dikurangkan apabila usaha yang diberi dapat diukur dengan tepat. Ahmad dan Silong (1996) membuktikan bahawa kesahan kandungan (content validity) alat pengukuran prestasi kerja yang paling tidak signifikan adalah berkaitan dengan kegiatan dan sumbangan di luar tugas rasmi. Alat pengukuran prestasi kerja ini, mengikut mereka, mempunyai nilai Ratio Kesahan Kandungan (CVR) negatif yang paling besar iaitu -

0.79. Selain dari itu terdapat lapan perkara lain yang juga mempunyai nilai yang sama. Kesannya juga akan berlarutan kepada tahap kebolehpercayaan item yang dinilai dalam penilaian prestasi tersebut.

Di dalam menilai sesuatu, alat yang digunapakai bagi pengukuran sesuatu yang dinilai amat penting. Kesesuaian alat pengukur yang digunakan akan menentukan samada dapatan yang diperolehi adalah sah atau tidak. Begitu juga dalam penilaian prestasi, alat pengukur atau sistem pengukuran yang digunakan boleh menyebabkan sesuatu dapatan penilaian mendapat kritikan atau dikatakan tidak adil atau sebaliknya. Menurut Bretz, Mikovich dan Read (1992), ketidakpuasan hati terhadap proses penilaian prestasi mungkin disebabkan oleh tanggapan bahawa adanya ketidakadilan di dalam sistem penilaian prestasi yang digunapakai. Beliau juga mengatakan bahawa tanggapan pekerja terhadap keadilan di dalam sistem penilaian prestasi adalah isu yang sangat penting. Sabeen dan Mehboob (2008) menegaskan bahawa satu sistem penilaian prestasi yang dibina sebegus manapun, akan mengalami kegagalan sekiranya sistem tersebut tidak diterima atau dianggap tidak adil oleh pekerja. Malahan Skrllicki dan Folger (1997) di dalam Sabeen dan Mehboob (2008) mengatakan bahawa proses penilaian prestasi boleh menjadi punca ketidakpuasan hati melampau para pekerja apabila mereka menganggap sistem tersebut adalah berat sebelah, bersifat politik atau tidak relevan. Adalah penting satu-satu sistem penilaian prestasi yang digunapakai di organisasi dapat memberi faedah dan kesan positif kepada kedua-dua pihak yang menilai (majikan) dan juga yang dinilai (pekerja). Longenecker dan Goff (1992) menulis merujuk kepada Lawler, Mohrman dan Resnick (1984) menegaskan bahawa sistem penilaian prestasi yang berkesan adalah sistem yang memenuhi keperluan semua pihak yang terlibat di dalam proses penilaian tersebut.

Seterusnya, responden bersetuju dengan min (4.00) bahawa penilaian prestasi yang diamalkan di organisasi ini dijalankan sekali setahun sahaja. Mereka juga bersetuju (min 4.07) bahawa perlu ada pihak lain yang dibentuk untuk menilai semula markah yang telah diberikan. Ini terjadi apabila kita perhatikan nilai min yang rendah seperti dibincangkan di awal tadi terhadap soalan bahawa penilaian prestasi kakitangan dilakukan oleh dua orang ketua. Mereka seolah-olah merasakan penilai kedua tidak mampu menyemak semula markah yang diberi oleh penilai pertama.

Jadual 6: Soalan-Soalan Yang Dinilai Tidak Setuju Oleh Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Puashati dengan Sistem Penilaian Prestasi	41	1	5	3.34	1.015
Naik pangkat berdasarkan Penilaian Prestasi	41	1	5	3.20	1.077
Markah PP tinggi menjamin gaji yang tinggi	41	1	5	2.56	.976
Jumlah naik gaji ditentukan oleh markah PP	41	1	5	2.73	1.025
Gantung dan buang kerja berdasarkan PP	41	1	5	2.73	.775
Peningkatan pengetahuan dan kemahiran berdasarkan kepada PP	41	1	5	3.02	1.012
PP di sini tingkatan motivasi staf	41	1	5	3.41	.999
Pernah dapat markah tinggi berbanding usaha	41	1	5	2.63	.942
Pernah dapat markah rendah berbanding usaha	41	2	5	3.37	1.043

Jadual 6 pula menunjukkan 9 soalan yang dinilai sebagai tidak setuju oleh responden. Sebagai contoh, majoriti responden tidak bersetuju dengan pernyataan bahawa markah yang tinggi semasa penilaian prestasi menjamin untuk mendapat gaji yang tinggi (min = 2.56). Ini diikuti dengan pernyataan-pernyataan lain seperti jumlah kenaikan gaji ditentukan oleh markah semasa penilaian prestasi (min = 2.73), penggantungan dan pembuangan pekerja adalah berdasarkan penilaian prestasi (min = 2.73), dan akhir sekali responden juga tidak bersetuju bahawa mereka pernah mendapat markah yang tinggi berbanding usaha yang diberikan (min = 2.63).

Responden juga tidak bersetuju bahawa peningkatan pengetahuan dan kemahiran yang mereka miliki adalah melalui cadangan yang diberi semasa penilaian prestasi. Penilaian prestasi harus mempunyai satu tujuan tambahan iaitu untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kakitangan. Semasa penilaian prestasi dibuat, sebarang kelemahan yang dikenalpasti di kalangan kakitangan perlu dicadangkan untuk diadakan satu bentuk latihan kepada mereka. Oleh itu peningkatan pengetahuan dan kemahiran ini adalah terhasil dari cadangan yang diberi oleh pihak penilai prestasi mereka. Namun berdasarkan kepada nilai min 3.02, maka perkara ini dirasakan tidak berlaku. Dalam satu kajian yang dibuat oleh Abdul Kadir dan Ismail (1997) melaporkan bahawa kakitangan kastam sebelum mengikuti Kursus Program Pengajian Asas Operasi Perkastaman didapati 91.7% berada di tahap sederhana, 7.1% di tahap rendah dan hanya 1.2% di tahap tinggi. Namun, suasana ini telah berubah apabila latihan dibuat. Setelah tamat latihan iaitu, prestasi kerja responden didapati mengalami perubahan positif iaitu 76.2% berada di tahap sederhana dan 23.8% di tahap tinggi. Tiada seorang pun yang

berada di tahap rendah. Ini suatu perkara yang perlu diberi perhatian bagi meningkatkan prestasi kerja kakitangan universiti.

Responden juga tidak bersetuju bahawa penilaian prestasi sedia ada meningkatkan motivasi staf (min = 3.41). Dapatan ini tidak sama dengan pandangan seperti Beer dan Ruh (1976) dan penyelidik lain seperti Morhman (1989) juga menyokong bahawa kebanyakan sorotan literatur secara amnya mencadangkan bahawa proses penilaian prestasi boleh meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Selain dari itu ianya memberi asas kukuh bagi pentadiran penggajian, memudahkan perbincangan berhubung perkembangan dan pembangunan pekerja, menyediakan data bagi membantu pihak pengurusan sumber manusia membuat keputusan-keputusan dan menyediakan pengurus dengan cara atau alat perhubungan yang berguna untuk pekerja membuat penetapan tujuan dan perancangan prestasi.

Satu perkara lain yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan adalah majoriti responden tidak berpuashati dengan sistem penilaian prestasi yang diamalkan sekarang ini (min = 3.34). Jawapan di atas adalah sama dengan jawapan yang diberikan kepada salah satu soalan di dalam Jadual 5 iaitu "masih ada yang tidak puas hati dengan sistem penilaian prestasi (min = 4.15). Kajian yang dilakukan oleh Ahmad dan Silong (1996) menunjukkan bahawa alat pengukuran prestasi mempunyai tahap kesahan (validity) yang sederhana dan praktikal. Beliau juga menyatakan bahawa beberapa jenis kesilapan pengkadaran (rating errors) serta faktor individu telah mempengaruhi ketidaktepatan pengkadaran penilaian prestasi kakitangan pengkeranian.

Perbandingan Pandangan Kepada Penilaian Prestasi Mengikut Perjawatan (Akademik dan Bukan Akademik)

Ujian "independent sample t-test" yang dibuat untuk melihat apakah terdapat perbezaan pandangan antara kakitangan akademik dan kakitangan bukan akademik terhadap soalan-soalan yang positif (bersetuju) mendapati tidak terdapat perbezaan yang ketara antara dua kumpulan ini. Namun tidak bagi soalan pertama iaitu "Sistem Penilaian Prestasi sememangnya diperlukan dalam mana-mana organisasi. Hasil ujian di atas menunjukkan terdapat perbezaan pandangan antara kakitangan akademik dan kakitangan bukan akademik ($p=0.009<0.05$).

Ujian yang sama juga telah dibuat kepada soalan-soalan yang memberi nilai negatif (tidak setuju). Hasilnya didapati tidak terdapat sebarang perbezaan yang ketara pandangan kakitangan akademik dan kakitangan bukan akademik dalam 9 item yang ditanya seperti di Jadual 6.

Perbandingan Pandangan Kepada Penilaian Prestasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (Pengalaman)

Bagi mendapatkan pandangan dari banyak kumpulan berdasarkan tempoh perkhidmatan, ujian "One-Way Analysis of Variance" (ANOVA) telah dibuat. Hasil dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan ketara dalam banyak pernyataan kecuali kepada tiga pernyataan di bawah. Bagi ketiga-tiga pernyataan di bawah nilai $p<0.05$ maka terdapat perbezaan pandangan di kalangan kakitangan mengikut pengalaman masing-masing. Ini bermaksud terdapat perbezaan pendapat kepada pernyataan bahawa:

- Penilaian Prestasi dilakukan oleh dua orang ketua.
- Penilaian prestasi di organisasi dibuat berasaskan tugas yang dilakukan.
- Pernah mendapat markah yang rendah jika dibandingkan dengan usaha yang diberikan pada tahun penilaian.

Dapatan ini bagaimanapun berdasarkan kepada jumlah responden yang kecil bagi beberapa kumpulan. Terdapat jumlah yang amat kecil terutama bagi kumpulan kakitangan yang berkhidmat lebih dari 26 tahun (1 orang), kurang dari lima tahun 5 orang. Kebarangkalian untuk mendapat pandangan yang berbeza adalah tinggi jika jumlah adalah tinggi.

Jadual 7: Tiga Pernyataan Menunjukkan Perbezaan Pandangan Kepada Penilaian Prestasi Mengikut Pengalaman

	PENGALAMAN	MIN	S.D	S.E.	f	df	p
Penilaian Prestasi dilakukan oleh dua orang ketua	< 5 Tahun	4.00	.000	.000	3.152	35	0.019
	6 - 10 Tahun	3.60	.843	.267			
	11 - 15 tahun	4.17	.753	.307			
	16 - 20 tahun	2.70	1.059	.335			
	21 - 25 tahun	3.78	.833	.278			
	> 26 tahun	4.00	.	.			

Prestasi dinilai berasaskan kerja yang diberi	< 5 Tahun	4.00	.707	.316	3.609	35	0.010
	6 - 10 Tahun	4.20	.632	.200			
	11 - 15 tahun	4.00	.894	.365			
	16 - 20 tahun	2.80	.919	.291			
	21 - 25 tahun	3.78	.833	.278			
	> 26 tahun	4.00	.	.			
Pernah mendapat markah rendah berbanding usaha	< 5 Tahun	3.20	1.095	.490	2.639	35	0.040
	6 - 10 Tahun	3.40	1.174	.371			
	11 - 15 tahun	3.50	1.049	.428			
	16 - 20 tahun	4.10	.738	.233			
	21 - 25 tahun	2.67	.707	.236			
	> 26 tahun	2.00	.	.			

Rumusan Dan Cadangan

Berdasarkan kepada dapatan yang telah dibincangkan di atas kesimpulan yang boleh dibuat adalah:

1. Kakitangan UiTM Cawangan Pahang, Kampus Jengka bersetuju bahawa penilaian prestasi sememangnya diperlukan di organisasi ini. Semua kakitangan beranggapan bahawa setiap kakitangan di organisasi ini dinilai oleh dua orang ketua.
2. Walaupun kakitangan bersetuju bahawa penilaian prestasi dibuat namun masih terdapat kakitangan yang tidak berpuashati dengan markah yang diperolehi. Oleh itu mereka mencadangkan agar sebuah jawatankuasa lain yang agak bebas dibentuk untuk menyemak sebarang keputusan yang telah dibuat oleh penilai sedia ada.
3. Kakitangan juga beranggapan bahawa penilaian prestasi yang ada dilakukan untuk mengenalpasti kelemahan oleh itu ianya berasaskan kepada kerja yang telah diberi. Oleh itu sepatutnya jawatankuasa penilaian prestasi mesti membuat cadangan bagi penambahbaikan kepada kelemahan yang ada. Latihan perlu dicadang dan dilaksanakan. Namun, perkara ini dirasakan tidak dibuat. Kakitangan berasaskan bahawa peningkatan pengetahuan dan kemahiran yang mereka dimiliki tidak ada kaitan dengan penilaian prestasi. Ini sesuatu yang mendukacitakan.
4. Pihak pengurusan universiti juga perlu memberi perhatian kepada aspek motivasi yang sepatutnya dapat dibentuk melalui penilaian prestasi yang sedia ada. Kakitangan universiti nampaknya bersetuju bahawa mereka masih tidak berpuashati dengan tahap penilaian prestasi sedia ada. Penilaian prestasi juga dilihat tidak dapat meningkatkan tahap motivasi kakitangan universiti.

Dari kajian yang dibuat dan dapatan yang ada, adalah dicadangkan agar:

1. Kajian yang lebih komprehensif dibuat dengan mengambil kira pihak penilai dalam populasi kajian. Skop kajian juga diharap dapat diperluaskan kepada beberapa universiti tempatan lain, tidak kira universiti awam atau swasta.
2. Pihak pengurusan universiti perlu melihat hasil dapatan ini dengan lebih positif. Dicapangkan agar ahli jawatankuasa penilaian prestasi dilibatkan dengan bahagian latihan dan pembangunan kakitangan. Ini bagi memastikan agar sebarang cadangan penambahbaikan kakitangan dapat terus dilakukan oleh bahagian terbabit.
3. Adalah dicadangkan juga agar mekanisma pengukuran yang lebih objektif dapat disediakan agar pengukuran kepada usaha dan sumbangan kakitangan dapat diukur dengan tepat. Mekanisma yang ada ini nanti semestinya dapat mengurangkan rasa tidak puashati terhadap markah yang diperolehi.
4. Markah penilaian yang diberikan kepada kakitangan juga mestilah dapat dihubungkan dengan ganjaran yang bertepatan. Bermaksud markah yang tinggi semestinya mendapat imbuhan dan ganjaran yang tinggi pula.

Rujukan

- Abdul Kadir, A. L. dan Ismail, M. (1997). Hubungan Keberkesanan Latihan dengan Prestasi Kerja. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*. 5 (2). pp. 73-82.
- Ahmad, R. dan Ali, N. A. (2004). Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service. *International Journal of Public Sector Management*. 17 (1). pp. 48-64.

- Ahmad, Sohiemi dan Silong, Abu Daud (1996). Keberkesanan Penilaian Prestasi Kerja di Kalangan Kakitangan Perkeranian. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 4 (1). pp. 55-63.
- Beer, M. dan Ruh, R.A. (1976), *Employee Growth Through Performance Management*. Harvard Business Review, 59-66.
- Bohlander, G. dan Snell, S. (2007). *Managing Human Resources*, 14th edition. Mason, Ohio: Thomson-Southwestern.
- Bretz, R.D., Milkovich, G. T., dan Read, W. (1992). *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications*. Journal Of Management, 18(2), 321-352.
- Caruth, Donald L dan Humphreys, John H. (2008). *Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategy Control*, 12(3), 24-32.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personnel Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*, Massachusettes Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Flaniken, Forrest dan Cintrón, Rosa (2011). *The Status Of Performance Appraisal At Christian Colleges And Universities: Preliminary Results*. Contemporary Issues in Education Research, 4(1),
- Gerst, R. M. (1995). *Assessing Organisational Performance*, Quality Progress, February, 85-88.
- Grote, Dick (2002). *Performance Appraisal*. Leadership Excellent, 19(12); ABI/INFORM Complete, 12.
- Kirkpatrick, Donald L (2006). *Training dan Performance Appraisal – Are They Related?* T+D, 60 (9), 44.
- Lawler, E., A. Mohrman, dan S. Resnick (1984). *Performance Appraisal Revisited*. Organizational Dynamics, 20-35.
- Longenecker dan Goff (1992). *Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective*. S.A.M Advanced Management Journal, 57(2), 17.
- Michlitsch, J.F. (2000). *High-performing, Loyal Employees: The Real Way to Implement Strategy*. Strategy and Leadership, 28 (6), 28-34.
- Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., dan Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal System*, San Francisco, Jossey Bass Inc. 27.
- Montague, Nancy (2007). *The Performance Appraisal: A Powerful Management Tool*. Management Quarterly, 48(2), ABI/INFORM Complete, 40.
- Rakowski, Ronald J (2003). *Performance Appraisal Anguish*. Retrieved July16, 2011, from http://www.suite101.com/article.cfm/workplace_issues/102324
- Rusli Ahmad, Azman Ismail, dan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2007). Sistem Penilaian Prestasi Sektor Awam Di Malaysia: Pemikiran Semula Terhadap Peranan Dan Tanggungjawab Pegawai Penilai Prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, UTM, Vol 10.
- Sabeen, Zara dan Mehboob, Syed Ali Abdullah (2008). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal and Its Impact on Overall Job Satisfaction*. The Business Review, Cambridge, 10(2), 186-191.
- Salkind, N. J. (2009). *Exploring Research*, 7th Edition. Pearson Education. New Jersey, USA.
- Skarlicki, D. P. dan Folger, R (1997). *Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice*. Journal Of Applied Psychology, 82, 434-443.

- Snell, S. dan Bohlander, G (2010). *Human Resource Management*. Thomson Higher Education, Ohio, USA.
- Soltani, Ibrahim (2004). *Conflict Between Theory and Practice: TQM and Performance Appraisal*. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 22, 8/9; ABI/INFORM Complete, 796.
- Starcher, R. (1992). *Mismatched Management Techniques*, *Quality Progress*, 25(12), 49-52.
- Thurston Jr, P W. dan McNall, Laurel (2010). *Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Ubeda, C. L. dan Santos, F. C. A. (2007). *Staff Development and Performance Appraisal in a Brazilian Research Centre*. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 109-125.
- Walsh, Marie Burns (2003). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal*. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
-
- HJ.ABD. RAZAK SAID, AZMI SALIM, PROF. MADYA HJH. WAN HANISAH WAN ISMAIL. Universiti Teknologi MARA Pahang.