

# Konflik dalam Proses Penilaian Prestasi dalam Organisasi

(*Conflict During Performance Appraisal Process in Organisation*)

Zaleha Yazid

Nur Atikah Abdullah

Rosmarina Baharom

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

## ABSTRAK

*Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi dan kesannya terhadap prestasi pekerja dalam organisasi. Penilaian prestasi merupakan satu mekanisme penting yang membolehkan organisasi menilai keberkesanan dan sumbangan pekerja terhadap organisasi. Namun dalam menguruskan penilaian prestasi, konflik tidak dapat dielakkan bilamana pihak pengurusan perlu memberi penilaian terhadap pencapaian para pekerja. Kajian berkaitan penilaian prestasi masih kurang mendapat perhatian dalam kalangan pengkaji, khususnya dalam konteks organisasi di Malaysia. Maka, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kewujudan konflik dalam organisasi yang dikaji dan seterusnya meneliti kesannya terhadap prestasi pekerja. Kajian ini telah dijalankan terhadap dua buah organisasi di Malaysia menggunakan pendekatan kualitatif. Kaedah temu bual bersemuka telah dijalankan terhadap 15 orang peserta yang terdiri daripada pengurus sebagai penilai dalam penilaian prestasi serta para pekerja atau eksekutif yang dinilai. Hasil kajian ini mendapati kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi yang memberi kesan terhadap motivasi dan emosi pekerja dan penilai.*

*Kata kunci: Konflik; penilaian prestasi; pendekatan kualitatif*

## ABSTRACT

*This study is conducted to explore the existence of conflict during performance appraisal process and its impact on employee's performance in organisation. The performance appraisal process is important in organization in assessing the performance of employees and conflict is inevitable during the management of this process. However, there is lack of research being conducted in exploring conflict during the performance appraisal process specifically in Malaysia. Therefore, this study will explore on the process of managing performance appraisal and how it affects employee's performance. The study was conducted using qualitative approach which involves face-to-face interviews with 15 participants which consists of the top managements and executives from two organisations. The respondents were involved in the process of performance appraisal in their organisations in Malaysia. The findings show that there exists conflict in the performance appraisal process and the effect that it has on the employee involved two aspects – emotion and motivation.*

*Keywords: Conflict; performance appraisal; qualitative approach*

## PENGENALAN

Penilaian prestasi merupakan suatu pendekatan yang digunakan oleh pihak pengurusan untuk mengukur prestasi pekerja berdasarkan piawaian yang telah ditetapkan dan mencadangkan penambahbaikan bagi memudahkan pencapaian matlamat strategik organisasi (Dessler 2003; Snell, Morris & Bohlander 2016). Menurut Holpp (2012) penilaian prestasi merupakan antara alat penting yang digunakan oleh pengurus untuk menyelaraskan pencapaian pekerja agar konsisten dengan matlamat organisasi. Dalam konteks organisasi hari ini, penilaian prestasi merupakan satu pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan, produktiviti dan memudahkan pencapaian matlamat organisasi (Bohlander, Snell & Sherman 2001). Sistem penilaian prestasi yang berkesan dapat membantu dalam pembangunan kompetensi dan potensi pekerja serta

pembangunan organisasi di masa hadapan (Singh & Gupta 2013; Snell et al. 2016).

Walau bagaimanapun, pelaksanaan penilaian prestasi adalah sukar dan boleh menyebabkan konflik berlaku dalam organisasi. Ini kerana penilaian prestasi melibatkan beberapa pihak, iaitu pekerja yang dinilai dan pengurus yang mewakili organisasi dalam membuat penilaian. Keadaan ini memungkinkan konflik berlaku semasa proses penilaian prestasi dijalankan (Decenzo & Robbins 2007). Konflik merupakan suatu situasi apabila berlaku percanggahan pendapat dan salah faham antara pelbagai pihak dalam organisasi (Aizzat, Intan & Zainal Ariffin 2006; Bercovitch 1983). Antara punca yang boleh menyebabkan konflik ialah apabila pekerja tidak jelas tentang peranan dalam kerja dan sasaran kerja yang ingin dicapai, berlaku pertentangan antara kehendak dan matlamat pekerja dengan kehendak dan matlamat

pengurus (Ab. Aziz 2011) dan juga kelemahan dalam sistem penilaian prestasi organisasi (Singh & Gupta 2013).

Seterusnya, objektif penilaian yang kabur dan masalah pengukuran prestasi yang kurang difahami juga boleh mencetuskan dilema dan konflik, bukan hanya kepada pekerja yang dinilai tetapi juga pengurus yang bertindak sebagai penilai (Snell et al. 2016; Baqutayan, Tabrizi & Minivand 2014). Selain itu, Dessler (2003) menyatakan penilaian prestasi yang dijalankan secara tidak berkesan boleh menimbulkan konflik kepada pekerja sekiranya aspek yang dinilai dalam kerja tidak diketahui oleh pekerja, kriteria dan piawai penilaian yang diguna pakai oleh penilai adalah kurang jelas ataupun penilaian prestasi dilakukan secara tidak jujur atau tidak adil.

Di antara kesan konflik yang telah dikaji oleh pengkaji masa lalu ialah kesan negatif terhadap kumpulan kerja atau ahli di dalam sesebuah jabatan di dalam organisasi bilamana kerjasama antara ahli kumpulan terganggu dengan munculnya konflik, seperti percanggahan pendapat dan tidak mencapai persetujuan terhadap sesuatu perkara (De Dreu & Weingart 2003). Ini meningkatkan tekanan dan juga melibatkan emosi negatif antara ahli di dalam sesebuah organisasi. Ahli di dalam organisasi akan menghadapi kesukaran untuk melakukan tugas bersama-sama dan sekiranya berlanjutan, ia akan menjadi semakin berbahaya kerana ia akan mengakibatkan atau menjejaskan serta menurunkan prestasi sesebuah organisasi (Amason 1996; Jehn & Mannix 2001).

Kajian mengenai konflik dalam organisasi telah mendapat perhatian ramai pengkaji (cth.; Katz 1964; Deutsch 1973; Robbins 1974; Omisore & Abiodun 2014) yang meneliti punca dan jenis-jenis konflik. Kajian juga tertumpu kepada kesan konflik terhadap prestasi pekerja dan juga prestasi organisasi (Amason 1996; Jehn 1995; Baqutayan et al. 2014; De Dreu & Weingart 2003; Jia et al. 2011; Omisore & Abiodun 2014) dan bagaimana menguruskan konflik dalam organisasi (Deutsch 1973; Robbins 1974; Chen, Liu & Tjosvold 2005; Rahim 2001; Omisore & Abiodun 2014). Bagaimanapun ia lebih terfokus kepada kesan konflik terhadap individu di dalam proses kerja seharian di dalam organisasi (eg. Amason 1996; Jehn 1997; Jehn & Mannix 2001). Namun, amat kurang kajian mengenai konflik yang dikaitkan dengan proses penilaian prestasi dan kesannya selepas proses penilaian prestasi terhadap individu dalam sesebuah organisasi. Maka kajian ini dilaksanakan untuk melihat apakah kesan konflik yang berlaku terhadap pekerja yang dinilai selepas proses penilaian prestasi dilaksanakan di dalam organisasi. Justeru, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi pekerja dan mengkaji kesan konflik dalam proses penilaian pekerja.

Diharapkan kajian ini menyumbang kepada memperkayakan ilmu pengetahuan berkaitan pengurusan sumber manusia dan pengurusan konflik dalam organisasi. Pemahaman dan kesedaran mengenai penilaian prestasi yang berkesan dapat membantu dalam pembangunan

pekerja dan mencapai matlamat organisasi. Sementara pemahaman mengenai kesan konflik dapat membantu pihak pengurusan dalam menambahbaik sistem penilaian prestasi dan melaksanakan strategi pengurusan konflik yang berkesan bagi meningkatkan kesejahteraan pekerja.

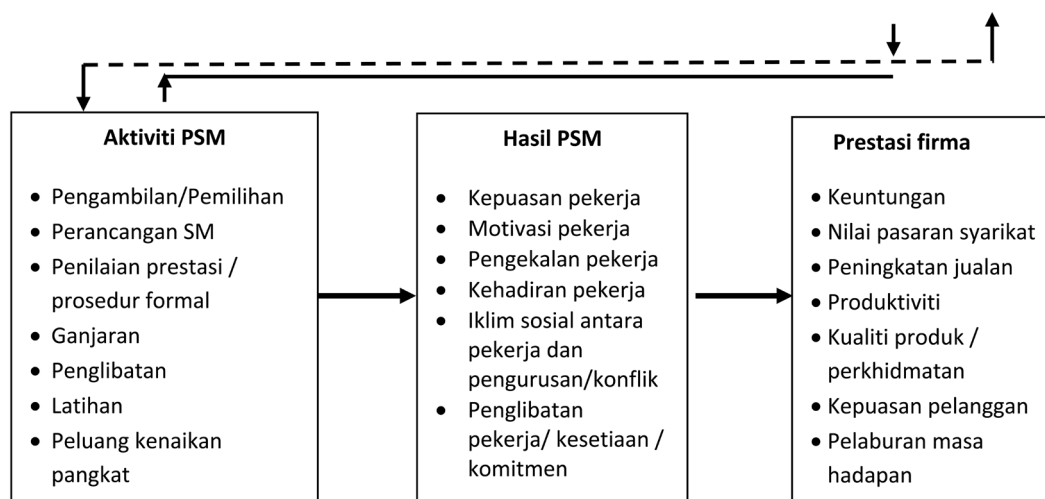
#### TEORI PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

Sumber manusia merupakan sumber terpenting yang dapat memberikan kelebihan daya saing kepada organisasi. Mengikut perspektif berasaskan sumber firma, sumber manusia dapat memberikan kelebihan daya saing apabila sumber manusia adalah unik, memiliki kompetensi dan keupayaan yang sukar ditiru (Barney 1991; Becker & Huselid 1998; Boselie et al. 2000). Bertitik tolak daripada perspektif tersebut, para pengkaji dalam bidang pengurusan organisasi telah memperkenalkan teori pengurusan sumber manusia (PSM) yang menekankan pengurusan secara berkesan sumber manusia bagi mengurangkan kos operasi menerusi pembangunan kompetensi pekerja, seterusnya meningkatkan prestasi firma (Boselie et al. 2000; Becker & Huselid 1998).

Organisasi perlu mewujudkan sistem PSM yang juga dipanggil sebagai *High Performance Work Systems* (HPWS) bagi menyokong pembangunan kompetensi pekerja dan membolehkan pelaksanaan strategi organisasi yang berkesan (Becker & Huselid 1998; Boselie et al. 2000). Berdasarkan teori PSM, polisi PSM dan aktiviti sumber manusia yang meliputi pengambilan dan pemilihan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan pekerja dan pemberian ganjaran berdasarkan prestasi perlu dibentuk bagi mencapai keberkesanan dalam sistem PSM (Boselie et al. 2000; Becker & Huselid 1998). Hubungan antara sistem PSM yang berkesan dengan hasil pekerja dan prestasi organisasi dapat dijelaskan menerusi model PSM berikut (Rajah 1) yang telah diperkenalkan oleh Boselie et al. (2000). Menurut model ini, amalan terbaik PSM dapat menambah baik prestasi pekerja dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi organisasi.

Menurut Boselie et al. (2000) aktiviti PSM yang dijalankan secara berkesan dapat mempengaruhi pekerja dari segi peningkatan motivasi, kepuasan kerja, komitmen dan mengurangkan masalah pusing ganti pekerja dan konflik dalam organisasi. Beberapa kajian lain pula menunjukkan pemberian ganjaran berdasarkan prestasi dapat memberi kesan yang positif terhadap pekerja dan juga organisasi (Rollins 1988; Snell et al. 2016). Menurut Rollins (1988) ganjaran merupakan motivasi yang berkesan untuk meningkatkan prestasi pekerja yang akhirnya menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan pengurangan kos dalam organisasi.

Selain itu, beberapa pengkaji lain juga menyatakan penilaian prestasi merupakan satu fungsian atau amalan PSM yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana memotivasikan pekerja, meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja yang akhirnya meningkatkan produktiviti yang mempengaruhi prestasi organisasi



RAJAH 1. Model PSM yang menerangkan hubungan aktiviti PSM dengan hasil pekerja dan prestasi organisasi

(Becker & Huselid 1998; Albrecht et al. 2015; Snell et al. 2016).

#### PENGURUSAN PROSES PENILAIAN PRESTASI

Kebanyakan organisasi masa kini melaksanakan aktiviti penilaian prestasi untuk tujuan pentadbiran dan pembangunan pekerja bagi menentukan kenaikan pangkat, memberikan ganjaran dan latihan bagi meningkatkan kecekapan dan kemahiran pekerja (Snell et al. 2016; Colquitt, LePine & Wesson 2015). Menurut Colquitt et al. (2015) prestasi pekerja merujuk kepada hasil kerja yang disumbangkan oleh pekerja berdasarkan tugas dan peranan mereka dalam organisasi yang menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Di peringkat organisasi, prestasi kerja pula secara langsung akan mempengaruhi prestasi organisasi menerusi peningkatan produktiviti (Colquitt et al. 2015).

Penilaian prestasi adalah satu proses penilaian tingkahlaku bagi mengukur tahap pencapaian seseorang pekerja dalam satu tempoh masa tertentu dan pekerja diberikan maklum balas penilaian (Dessler 2003). Penilaian prestasi juga merupakan satu mekanisme penting yang membolehkan organisasi menilai keberkesanan pekerja menerusi produktiviti yang dihasilkan (Decenzo & Robbins 2007). Menerusi penilaian prestasi, pengurus dapat memperbaiki prestasi pekerja serta menentukan KPI (*Key Performance Indicator*) yang menjadi petunjuk kepada prestasi dan kejayaan organisasi (Dessler 2003).

Pengurusan penilaian prestasi berperanan untuk memperuntukkan sumber-sumber seperti ganjaran bagi memenuhi keperluan dan kehendak pekerja dalam organisasi (Huzaima, Ahmad Tazri & Abdul Latif 2011). Namun, untuk melaksanakan proses penilaian prestasi bukanlah suatu tugas yang mudah (Syahrul Fauzi 2004). Ini menuntut organisasi agar mereka bentuk sistem pengurusan penilaian prestasi yang berkesan bagi mendorong pembangunan pekerja dan seterusnya mencapai matlamat organisasi (Syahrul Fauzi 2004;

Roberts & Pregitzer 2007; Edward, George & Michael 2012). Sistem pengurusan prestasi yang berkesan perlu dirancang dan dilaksanakan mengikut matlamat yang dipersetujui bersama oleh pekerja dan pengurus (Edward et al. 2012).

Menurut beberapa pengkaji, penilaian prestasi melibatkan beberapa peringkat yang dimulakan dengan menetapkan matlamat strategik organisasi dan matlamat penilaian (Mohtar Abas 2006; Dessler 2003; Snell et al. 2016). Ini diikuti dengan mendefinisikan kerja-kerja yang dilaksanakan, menetapkan piawaian dan kriteria penilaian. Di peringkat ini, pekerja dan pengurus perlu menetapkan bersama sasaran kerja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapainya (Ivancevich & Lee 2002; Dessler 2003; Snell et al. 2016). Seterusnya, penilaian dilakukan berdasarkan piawaian yang ditetapkan dan memberikan maklum balas untuk memperbaiki pencapaian pekerja. Akhir sekali, maklumat daripada penilaian prestasi digunakan untuk menentukan keperluan latihan pekerja, kenaikan pangkat dan memberikan ganjaran berdasarkan prestasi pekerja (Singh & Gupta 2013; Mohtar Abas 2006; Snell et al. 2016). Menurut Ivancevich dan Lee (2002) pihak pengurusan juga perlu menentukan bila penilaian perlu dilakukan, kekerapan penilaian dan siapa penilai. Menurutnya lagi, organisasi perlu mereka bentuk sistem penilaian prestasi yang sistematik untuk mengelakkan konflik berlaku.

Seterusnya, pihak pengurusan organisasi juga perlu mempunyai alat atau kaedah pengukuran penilaian prestasi yang boleh dipercayai bagi membolehkan maklumat prestasi pekerja dikumpulkan dan dinilai dengan betul (Snell et al. 2016; Hesti & Tri 2012; Dessler 2003). Kesilapan dalam penilaian boleh berlaku disebabkan kelemahan dalam sistem penilaian dan alat ukur yang digunakan. Pihak pengurusan juga dikatakan melakukan kesilapan dengan menilai pekerja sebagai berprestasi rendah, sedangkan prestasi sebenar adalah baik akibat wujudnya kelemahan dalam alat ukur yang digunakan,

wujudnya masalah bias dalam kalangan penilai dan penilai yang tidak terlatih (Snell et al. 2016; Hesti & Tri 2012; Dessler 2003).

Dalam konteks di Malaysia, salah satu prinsip asas dalam sistem penilaian prestasi perkhidmatan awam ialah untuk menggalakkan persaingan positif dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti bagi mencapai objektif organisasi (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 14 2011). Selaras dengan tujuan itu, penilaian prestasi digunakan dalam pelbagai fungsi seperti pemberian insentif, penempatan kerja dan juga latihan bagi pekerja yang berkelayakan.

Namun, dalam proses penilaian prestasi, terdapat beberapa cabaran yang dihadapi oleh pengurus selaku penilai dan juga pekerja yang dinilai. Bagi seorang penilai, cabaran yang dihadapi ialah kesukaran untuk menilai prestasi pekerja secara tepat dan menyampaikan hasil penilaian kepada pekerja tanpa menimbulkan rasa kecewa (Syahrul Fauzi 2004). Bagi pekerja yang dinilai pula, terdapat beberapa keadaan yang boleh menimbulkan kesukaran dan menyebabkan berlakunya konflik kepada mereka. Antaranya ialah apabila jangkaan prestasi dan piawaian yang digunakan dalam penilaian tidak dinyatakan dengan jelas, kaedah pengukuran prestasi sukar untuk diisi dan difahami, kekaburan sasaran kerja dan objektif penilaian, yang akhirnya boleh menyebabkan prestasi pekerja terjejas (Dessler 2003; Snell et al. 2016; Ab. Aziz 2011).

#### PUNCA KONFLIK YANG BERLAKU DALAM ORGANISASI

Menurut Simons dan Peterson (2000) konflik boleh berlaku disebabkan ketidakserasian antara kognitif atau emosi dalam diri individu atau antara individu dengan individu yang lain. Selain itu, konflik boleh terjadi dalam perhubungan peribadi akibat perbezaan nilai, kehendak,

pendirian dan matlamat di antara dua pihak dalam sesebuah organisasi yang akhirnya menjejaskan prestasi pekerja (Ab. Aziz 2011). Konflik juga boleh dibezakan berdasarkan konflik tugas, konflik hubungan dan konflik proses (Robbins 1996).

Selain itu, konflik dalam organisasi juga berpunca dari komunikasi yang tidak berkesan, perbezaan matlamat, pemberian ganjaran yang tidak adil kepada pekerja dan kegagalan pengurus dalam memberikan maklumbalas yang berkesan terhadap pekerja (Aizzat et al. 2006; Zainal Ariffin 2007; Robbins 1996).

Daripada sorotan literatur, kajian mengenai konflik telah dianalisis berdasarkan punca-punca berlakunya konflik dalam organisasi. Antara kajian awal telah dilakukan oleh Katz (1964) yang telah mengklasifikasikan punca konflik kepada tiga, iaitu konflik struktur, konflik peranan dan konflik sumber. Manakala Robbins (1974) pula telah mengenal pasti konflik komunikasi, struktur dan personal. Seterusnya, Bercovitch (1983) telah membahagikan punca konflik kepada intrapersonal, interpersonal dan antara jabatan. Terdapat pengkaji lain pula yang telah mengkategorikan punca konflik kepada konflik dalaman (Kezsbom 1992; Jia et al. 2011; Al-Sibai & Alashwal 2014) dan luaran (Ozorhon et al. 2007). Penjelasan ringkas mengenai punca-punca konflik berdasarkan kajian tersebut boleh dilihat seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

#### KESAN KONFLIK TERHADAP INDIVIDU

Konflik yang berlaku dalam organisasi mempunyai pelbagai kesan kepada organisasi dan individu, iaitu samada kesan yang positif atau kesan yang negatif. Konflik yang melibatkan perhubungan (*Relationship Conflict*) didapati tidak memberi kebaikan kepada organisasi kerana ia mengganggu perhubungan antara individu dan

JADUAL 1. Kerangka konsep mengenai punca dan jenis konflik dalam organisasi

Pengkaji	Punca & kategori konflik	Penerangan – konflik berlaku akibat
Katz (1964)	Konflik struktur Konflik peranan Konflik sumber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• masalah hubungan antara unit/jabatan dalam organisasi.</li> <li>• konflik peranan antara individu.</li> <li>• kekurangan &amp; perebutan sumber dalam organisasi.</li> </ul>
Robbins (1974)	Konflik komunikasi Konflik struktur Konflik personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salah faham yang berlaku individu/kumpulan.</li> <li>• konflik peranan dalam organisasi.</li> <li>• perbezaan individu/personaliti.</li> </ul>
Bercovitch (1983)	Konflik intrapersonal Konflik interpersonal Konflik antara jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keperluan individu tidak selari dengan kehendak organisasi .</li> <li>• perbezaan nilai, matlamat, sikap, personaliti dan keperluan.</li> <li>• struktur/unit-unit dan jabatan dalam organisasi.</li> </ul>
Kezsbom (1992)	Konflik dalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• masalah komunikasi, prosedur pentadbiran dan pengurusan, penilaian prestasi dan pemberian ganjaran.</li> </ul>
Jia et al. (2011)	Konflik dalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personaliti dan hubungan antara perorangan, kepimpinan, kesamaran peranan, perbezaan budaya.</li> </ul>
Al-Sibai & Alashwal (2014)	Konflik dalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sikap pihak pengurusan yang tidak ambil peduli, perbezaan budaya dan agama.</li> </ul>
Ozorhon et al. (2007)	Konflik luaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keadaan makroekonomi dan politik, sistem perundangan dan isu-isu budaya.</li> </ul>

mengurangkan keberkesanan kerja di dalam sesebuah organisasi. (cth., Amason 1996; Jehn 1995). Manakala, konflik kerja (*Task Conflict*) didapati memberi manfaat kepada organisasi bilamana ia meningkatkan hasil kerja secara efektif. Sebagai contoh, konflik kerja didapati membantu proses pembuatan keputusan dalam organisasi kerana ia menghasilkan pelbagai idea hasil dari perbezaan pendapat yang diberi oleh ahli organisasi yang terlibat. Maka keputusan yang dibuat akan terhasil dari idea terbaik yang dihasilkan oleh individu di dalam organisasi dan ini dapat meningkatkan produktiviti (Amason 1996).

Bagaimanapun, kajian oleh Jehn dan Mannix (2001) mendapati sekiranya konflik berlaku di penghujung proses sesuatu projek kerja, ia akan mengakibatkan penurunan prestasi individu di dalam organisasi. Ini kerana konflik menghindarkan individu dari berkomunikasi sesama ahli organisasi dan berprasangka terhadap satu sama lain. Individu akan menumpukan terhadap aspek emosi berbanding tugasan sebenar yang perlu diselesaikan. Ini akan menangguhkan proses kerja tersebut sekaligus menurunkan prestasi projek dan organisasi (Jehn 1997).

#### METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif, iaitu menerusi kaedah temu bual separa berstruktur secara bersemuka (*face-to-face semi-*

*structured interview*) (Silverman 2007). Kaedah temu bual ini digunakan bagi membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang mendalam bagi sesuatu fenomena atau situasi (Silverman 2007). Khusus untuk kajian ini, kaedah ini membolehkan pengkaji untuk lebih memahami proses yang berlaku sewaktu penilaian dilakukan di dalam organisasi yang terbabit. Temu bual telah dijalankan dengan para peserta yang terlibat secara langsung dengan proses penilaian prestasi pekerja. Di samping itu, pengkaji dapat mengenal pasti kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi pekerja dan memahami kesan yang timbul daripada proses penilaian prestasi terhadap pekerja.

Proses pengumpulan data bagi kajian ini telah dijalankan di dua buah organisasi di Malaysia, iaitu Badan Profesional K (BPK) dan Badan Pembangunan I (BPI). Pengumpulan data telah berlangsung selama dua bulan dan melibatkan seramai 15 orang responden. Kesemua responden ini terdiri daripada para pengurus atasan serta para eksekutif yang berkhidmat di BPK dan BPI. Peserta ini dipilih kerana mereka merupakan para pengurus atasan yang melakukan penilaian prestasi, manakala para eksekutif merupakan pihak yang dinilai. Bagi BPI, 3 orang Pengurus Jabatan dan 4 orang Eksekutif terlibat di dalam temuduga yang dijalankan. Manakala bagi BPK, seramai 3 orang Pengurus Jabatan dan 5 orang Eksekutif terlibat sebagai peserta. Jadual 2 dan Jadual 3 di bawah menunjukkan latarbelakang para peserta kajian.

JADUAL 2. Latarbelakang responden bagi BPI

No	Peserta	Jantina	Umur	Jawatan	Pengalaman Kerja
1	P1	Lelaki	45	Pengurus, Jabatan Kewangan	23 tahun
2	P2	Perempuan	40	Pengurus, Jabatan Teknologi Maklumat	18 tahun
3	P3	Lelaki	38	Pengurus, Jabatan Sumber Manusia	15 tahun
4	A1	Lelaki	25	Eksekutif Kewangan	2 tahun
5	A2	Lelaki	25	Eksekutif Teknologi Maklumat	3 tahun
6	A3	Lelaki	26	Eksekutif Kewangan	2 tahun
7	A4	Perempuan	30	Eksekutif Sumber Manusia	4 tahun

Nota: P mewakili pihak Pengurus dan A mewakili pihak Eksekutif

JADUAL 3. Latarbelakang responden bagi BPK

No	Peserta	Jantina	Umur	Jawatan	Pengalaman Kerja
1	P1	Lelaki	38	Pengurus, Jabatan Sumber Manusia	15 tahun
2	P2	Perempuan	37	Pengurus, Jabatan Kewangan	13 tahun
3	P3	Lelaki	40	Pengurus, Jabatan Pembangunan Perniagaan	16 tahun
4	A1	Lelaki	26	Eksekutif Sumber Manusia	4 tahun
5	A2	Lelaki	26	Eksekutif Sumber Manusia	3 tahun
6	A3	Lelaki	27	Eksekutif Kewangan	4 tahun
7	A4	Perempuan	32	Eksekutif Pembangunan Perniagaan	9 tahun
8	A5	Perempuan	24	Eksekutif Sumber Manusia	2 tahun

Nota: P mewakili pihak Pengurus dan A mewakili pihak Eksekutif

Temu bual dijalankan bersama para peserta yang mengambil masa selama 60 hingga 90 minit setiap seorang. Temu bual tersebut kemudiannya direkodkan dan ditranskrip. Rajah 2 merupakan contoh sebahagian protokol temuduga bagi pihak penilai dan Rajah 3 merupakan contoh sebahagian protokol temuduga bagi pihak yang dinilai.

Data yang telah ditranskrip kemudiannya dianalisa menggunakan kaedah analisis tema (*thematic analysis*). Data-data ini dibahagikan kepada kod-kod bersesuaian dan dikategorikan secara berasingan. Kategori yang dihasilkan kemudiannya dibandingkan dan dianalisa mengikut

kesesuaian dalam mengenal pasti kewujudan konflik dalam proses penilaian prestasi dan kesan konflik selepas proses penilaian prestasi terhadap prestasi pekerja.

## DAPATAN KAJIAN

### KEWUJUDAN KONFLIK DALAM PROSES PENILAIAN PRESTASI

*Konflik Dalaman* Dapatan dari kajian ini menunjukkan wujudnya konflik dalam proses penilaian prestasi di

#### ■ Sistem penilaian prestasi:

- 1) Apakah reaksi encik/puan terhadap kaedah sistem penilaian yang dilaksanakan di organisasi ini?
- 2) Bagaimanakah organisasi memperkenalkan sistem penilaian kepada encik/puan sebagai penilai?
- 3) Adakah pelaksanaan sistem penilaian prestasi diterima baik oleh pihak pengurusan organisasi?

#### ■ Proses sistem penilaian:

- 1) Apakah jenis atau kaedah sistem yang encik/puan gunakan dalam membuat penilaian terhadap pekerja?
- 2) Adakah bentuk sokongan yang disediakan oleh organisasi kepada encik/puan untuk memudahkan proses penilaian?
- 3) Adakah encik/puan berpuas hati dengan kaedah penilaian yang telah dijalankan ini?

#### ■ Cabaran yang dihadapi dalam proses penilaian:

- 1) Faktor apakah yang paling sukar untuk encik/puan nilai pada setiap pekerja?
- 2) Adakah tugas untuk menilai pekerja ini memberikan bebanan terhadap tugas encik/puan?
- 3) Pada pendapat encik/puan, adakah sumber yang mencukupi dalam organisasi menjadi satu elemen penting dalam proses penilaian prestasi?

#### ■ Kesan dari proses penilaian:

- 1) Adakah encik/puan mengalami dilema atau gangguan emosi semasa membuat penilaian prestasi terhadap pekerja?
- 2) Adakah pekerja memberikan maklumbalas berkenaan keputusan sistem penilaian diterima dengan baik ataupun tidak terhadap encik/puan?
- 3) Adakah keutusan penilaian yang diberikan mempengaruhi hubungan baik antara encik/puan dan pekerja?

RAJAH 2. Protokol temuduga bagi pihak penilai

#### ■ Sistem Penilaian Prestasi:

- 1) Adakah encik/puan merasakan pelaksanaan prestasi penting bagi memastikan matlamat organisasi tercapai?
- 2) Adakah encik/puan berpuas hati dengan kaedah sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan?
- 3) Adakah encik/puan merasakan bahawa penilaian yang dibuat dapat memenuhi piawai (benchmark) yang telah organisasi tetapkan?

#### ■ Proses Sistem Penilaian:

- 1) Adakah encik/puan memahami bagaimana cara/proses untuk melakukan penilaian prestasi yang ditetapkan organisasi?
- 2) Adakah encik/puan berpuas hati dengan ganjaran yang diberikan atau kenaikan pangkat yang telah ditentukan melalui penilaian prestasi?
- 3) Adakah encik/puan mempunyai sebarang cadangan bagi memperbaiki proses penilaian prestasi?

#### ■ Cabaran yang dihadapi dalam proses penilaian:

- 1) Pernahkah encik/puan membuat sebarang aduan berkenaan penilaian prestasi?
- 2) Faktor apakah yang encik/puan rasakan sering menjadi punca sukar untuk mencapai tahap prestasi yang ditetapkan?
- 3) Adakah yang encik/puan merasakan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi proses penilaian dan bukannya terhadap prestasi yang sebenar?
- 4) Adakah encik/puan mempunyai cadangan jika terdapat sebarang masalah/isu dalam proses penilaian prestasi ini?

#### ■ Kesan dari Proses Penilaian:

- 1) Apakah pekerja merasakan hubungan dan komunikasi di antara pihak pengurus (penilai) dan encik/puan terjejas setelah melalui proses penilaian prestasi?
- 2) Adakah keputusan penilaian prestasi yang diberi telah mempengaruhi emosi encik/puan?
- 3) Adakah encik/puan merasakan kaedah penilaian yang dilakukan ini dapat memenuhi objektif/matlamat organisasi?

RAJAH 3. Protokol temuduga bagi pihak yang dinilai

organisasi yang dikaji. Konflik yang dikenal pasti dihadapi oleh pegawai penilai dan juga pegawai yang dinilai adalah berbentuk konflik dalaman yang melibatkan masalah teknikal sistem penilaian prestasi, kelemahan penyediaan borang penilaian tepat pada masanya dan ketidakpuasan hati terhadap cara penilaian. Ini adalah seperti yang dinyatakan oleh responden di bawah yang merupakan eksekutif yang dinilai:

Terdapat gangguan teknikal dalam sistem kami. Jadi perlu menggunakan borang biasa, iaitu borang manual. Kemudian barulah markah-markah dimasukkan semula dalam sistem HRMIS. (A1, BPI)

Apabila perlu memindahkan data penilaian secara manual, ini berkemungkinan ada berlaku kesilapan, keputusan penilaian yang kami dapat tidak seperti yang dijangkakan! (A2, BPI)

Sepatutnya sistem perlu dikemaskini apabila tiba tempoh masa bagi mengisi maklumat penilaian tahunan. Supaya semua maklumat boleh diisi tanpa sebarang gangguan teknikal. Kami sentiasa perlu mengisi borang manual sedangkan sudah juga diisi dalam sistem. (A5, BPI)

Saya memang tidak berpuas hati dengan cara penilaian dibuat. Saya dapat rasakan ada berlaku ketidakadilan. Pekerja yang malas, yang bermasalah disiplin diberi markah tinggi dalam penilaian. Ini tidak sepatutnya berlaku! (A3, BPK)

Pegawai penilai juga menyatakan tentang masalah yang timbul sewaktu proses penilaian:

Kaedah penilaian yang digunakan tiada masalah. Cuma mungkin perlu ditambah baik oleh bahagian sumber manusia iaitu untuk sediakan borang pada masa yang sepatutnya. Biasanya jika borang lambat diedar, penilaian juga jadi lambat. (P2, BPI)

Dari segi penilaian, apabila saya perlu menilai secara manual, ini mengganggu proses penilaian di mana maklumat lebih lengkap boleh didapati di dalam sistem. Dan sistem pula tidak boleh diakses. Sepatutnya perkara ini telah dikenal pasti oleh bahagian teknikal supaya tiada gangguan untuk menilai kakitangan. (P1, BPI)

Dari segi penilaian terhadap pekerja, adakalanya pekerja mendapati mereka sepatutnya mendapat markah yang lebih tinggi, tapi yang sebenarnya pembuktian terhadap hasil kerja mereka tidak mencapai tahap yang sepatutnya. Ini menimbulkan dilema kepada pihak penilai dan para pekerja pula tidak berpuas hati. (P1, BPK)

Bagi saya, proses penilaian sedikit sukar bilamana pekerja sendiri tidak menyatakan dengan jelas tentang pencapaian mereka. Apabila markah yang diberi rendah, pekerja akan marah namun tiada maklumat mencukupi yang membolehkan penilaian dibuat dengan sebaiknya. (P2, BPK)

Konflik dalam kalangan penilai juga didapati berlaku dalam menentukan kesesuaian latihan atau kursus-kursus yang telah diikuti pekerja untuk dinilai. Ini kerana pihak pengurusan menentukan latihan ataupun kursus yang perlu dihadiri adalah mengikut skop kerja masing-masing. Namun terdapat latihan yang telah diikuti oleh pekerja yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan umum sahaja dan tidak berkaitan dengan skop kerja. Ini menyebabkan pihak pengurusan mengalami kesukaran

bagi membuat penilaian. Sepertimana yang diluahkan oleh pegawai yang menilai:

Ada latihan yang sesuai dan ada yang tidak. Unit latihan akan lakukan semakan sama ada sesuai ke tidak dengan kecekapan... Adakalanya pemohon memohon untuk mengikuti kursus yang tiada kena mengena dengan skop kerja tapi minat untuk menambah pengetahuan dalam hal lain. Kami benarkan mereka untuk hadir, namun mereka perlu tahu bahawa ianya tidak akan dinilai di dalam penilaian. (P1, BPI)

Latihan atau kursus yang diberikan itu tidak semestinya merangkumi skop kerja kita atau tugas-tugas harian sahaja. Sekiranya dirasakan berguna kepada pegawai, kelulusan akan diberikan untuk menghadiri latihan tersebut. Ini untuk memastikan pegawai mendapat ilmu yang disukai. Namun, masalah timbul di pihak penilai apabila pegawai hanya hadir ke kursus yang sampingan dan tidak berkaitan dengan kerja. Walaupun jam menghadiri kursus mencukupi, tetapi ia tidak relevan untuk dinilai. (P1, BPK)

Pihak yang dinilai pula memberi respons seperti berikut:

Kadangkala tiada kaitan dengan skop kerja tetapi bagi menambahkan pengetahuan umum dan motivasi pekerja, pihak pengurusan berikan kelulusan untuk hadir latihan tersebut. Contoh, macam saya memilih untuk ke kursus Teknologi Maklumat, ia berguna untuk menambah pengetahuan saya tapi rupanya ia tidak diambil kira dalam penilaian prestasi. (A4, BPK)

Perlu juga tambah pengetahuan dalam bidang lain, pergi ke kursus-kursus yang dianjurkan. Kita perlu sentiasa tingkatkan ilmu dan kemahiran dalam pelbagai bidang. Dan bos juga sudah meluluskan. Jadi saya rasa semestinya bos akan mengambil kira kursus ini untuk penilaian. Rupanya, tidak! (A3, BPK)

Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat konflik di antara pegawai penilai dengan pekerja yang dinilai mengenai proses penilaian yang dilaksanakan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat silap faham dari pihak pekerja dari segi pencapaian yang hendak dinilai dan masalah teknikal yang berlaku menyebabkan terdapat kesilapan dalam pemarkahan sewaktu penilaian. Namun bagi pihak pengurusan, proses penilaian adalah satu tugas yang agak rumit kerana perlu kepada penelitian dan memakan masa untuk mendapatkan keputusan yang adil kepada semua pekerja. Terdapat responden yang merupakan penilai mengakui bahawa proses penilaian adalah agak sukar dilakukan seperti yang dinyatakan oleh responden:

Penilaian prestasi merupakan satu proses yang sukar sebenarnya. Terutamanya penilaian berbentuk subjektif yang sukar diukur. Ia memerlukan masa yang panjang untuk membuat penilaian yang wajar. (P3, BPI)

Proses penilaian sekiranya tidak disertakan dengan pembuktian menyukarkan para penilai. Ada pekerja mengisi borang penilaian prestasi dengan menyatakan aktiviti dan tugas yang dilakukan namun tiada pembuktian. Sukar bagi kami untuk menilai. (P2, BPI)

Namun kesukaran ini juga dirasakan oleh pihak yang dinilai:

Dalam borang penilaian itu ada satu kriteria yang saya rasa tidak relevan. Namun, kami masih perlu lengkapkan kerana jika tidak tiada markah akan diberi untuk bahagian itu. (A5, BPK)

Proses mengisi borang penilaian tersebut agak sukar bagi saya. Saya rasa ada beberapa aspek tugas yang saya sudah lakukan dengan amat baik namun tiada ruang untuk diisi dalam borang penilaian prestasi bagi kategori tersebut. Jadi, kerja saya itu tidak dinilai. (A3, BPI)

Kadangkala tempoh mengisi borang penilaian prestasi itu suntuk dan saya tidak cukup masa untuk mengisi borang tersebut sepenuhnya. Borang itu pula terlalu banyak ruangan yang perlu diisi. Ini menyukarkan saya setiap kali tiba masa mengisi borang penilaian prestasi. (A4, BPI)

Melalui penjelasan responden di atas, dapat dilihat kedua-dua pihak iaitu pegawai penilai dan pekerja yang dinilai menghadapi kesukaran dalam proses penilaian prestasi. Didapati penilai menghadapi kesukaran dalam membuat proses penilaian kerana perlu meneliti pembuktian daripada pekerja dan kesukaran membuat keputusan yang adil kepada semua pekerja. Manakala pekerja yang dinilai pula menghadapi kesukaran untuk melengkapkan borang penilaian yang berbentuk subjektif dan berdasarkan penilaian sendiri yang dirasakan kurang sesuai untuk dijawab.

*Piawaian Prestasi Kerja* Data menunjukkan piawaian prestasi kerja dalam sesebuah organisasi juga dikenal pasti sebagai punca berlakunya konflik dalam organisasi. Piawaian adalah sesuatu elemen yang ditetapkan oleh pihak pengurusan sebagai satu penanda aras bagi setiap hasil kerja yang disumbangkan oleh pekerja dalam organisasi (Dessler 2003). Dalam erti kata lain, piawaian kerja merupakan kriteria semasa yang perlu dicapai oleh pekerja dalam tempoh tertentu. Piawaian yang tidak jelas menyebabkan pekerja sukar untuk memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Ini seperti yang dinyatakan oleh pegawai penilai berikut:

Kita boleh tambah baik lagi dan sistem penilaian itu boleh diperbaiki. Hanya jabatan kami yang memperkenalkan sasaran kerja dan pencapaian kerja. Jabatan lain masih belum buat. (P2, BPK)

Pegawai yang dinilai memberikan respons seperti berikut:

Setakat ini pada saya piawaian penilaian masih tidak jelas. Kriteria penilaian yang dijalankan masih kabur. (A3, BPK)

Ada di antara kriteria penilaian tidak relevan dengan sesetengah pekerja yang mana bidang kerjanya tidak merangkumi perkara yang dinilai. Namun luahan kami tidak dipedulikan. (A2, BPK)

Bagi saya, apabila penilaian dibuat, akan ada perkara yang tidak dapat dinilai dengan objektif. Panduan berkaitan perkara yang dinilai memang ada tetapi ada yang tidak diterangkan dengan jelas. Jadi kriteria tersebut tak difahami oleh kami. (A1, BPI)

Melalui dapatan di atas, didapati terdapat jabatan dalam organisasi yang masih tidak memberikan piawaian penilaian prestasi yang jelas kepada pekerja. Ini

mengakibatkan matlamat piawaian menjadi kabur dan tidak dapat dipenuhi dengan baik oleh pekerja. Pekerja menghadapi kesukaran memahami kriteria penilaian dan terdapat juga kriteria yang tidak relevan dengan bidang tugas para pekerja.

#### KESAN KONFLIK DALAM PROSES PENILAIAN PRESTASI TERHADAP PRESTASI PEKERJA

Dapatan kajian menunjukkan kesan konflik selepas penilaian prestasi boleh dikategorikan kepada dua bahagian iaitu kesan awal dan kesan kemudian.

*Kesan Awal* Apabila proses penilaian prestasi selesai dilakukan, keputusan penilaian prestasi akan diketahui oleh individu dan bukan dipaparkan kepada umum. Bagi organisasi yang menggunakan sistem secara atas talian, para pekerja boleh menyemak sendiri markah penilaian mereka melalui sistem tersebut. Pemberian markah penilaian ini memberikan kesan emosi kepada para pekerja terutama setelah berlakunya konflik terhadap kaedah yang digunakan untuk menilai prestasi pekerja. Pekerja mendapati ketidakadilan berlaku dalam proses penilaian dan ini memberi kesan kepada emosi mereka. Pekerja menjadi sedih, marah dan juga tertekan apabila merasakan terdapat ketidakadilan dalam penilaian terhadap mereka.

Saya tidak diberitahu di mana kesilapan saya dalam menjalankan tugas seharian. Saya sentiasa siapkan tugas saya pada masa yang ditetapkan, kadangkala lebih cepat dari tarikh yang ditetapkan. Tetapi saya sangat kecewa apabila markah penilaian saya sama sahaja dengan pekerja yang ada masalah disiplin. Saya sangat kecewa... (A3, BPK)

“Saya sedih dengan proses penilaian yang dijalankan. Saya dapati penilaian dijalankan secara tidak telus dan tidak adil. Mereka yang rapat dengan pengurus sentiasa mendapat markah tinggi walaupun hasil kerja tidak memuaskan dan perlu dibaiki oleh rakan lain. (A4, BPK)

Saya tidak berpuas hati dengan proses penilaian yang dijalankan. Markah saya seolah-olah tiada peningkatan sedangkan hasil kerja saya sentiasa dipuji oleh pelanggan. Ini menunjukkan wujudnya ketidakadilan dalam penilaian prestasi! (A3, BPI)

Apabila melihat paparan markah prestasi saya, saya terus rasa kecewa. Saya tidak menyangka markah sedemikian, saya yakin saya sudah melakukan yang terbaik dalam kerja seharian. Tiada juga sebarang komen dari pengurus yang memberitahu saya sebarang kesilapan dalam kerja saya. (A4, BPI)

Markah saya biasa sahaja. Saya menjangkakan markah penilaian yang lebih tinggi. Saya sentiasa menyumbangkan masa dan tenaga untuk organisasi ini. Agak menyedihkan. (A1, BPI)

*Kesan Kemudian* Hasil kajian ini mendapati pekerja mengalami emosi yang negatif apabila mendapat keputusan penilaian yang tidak memuaskan hati mereka. Ia mengakibatkan kesedihan dan kekecewaan di kalangan pekerja yang terlibat. Namun, selepas beberapa lama keputusan penilaian tersebut diketahui oleh pekerja, mereka didapati bermotivasi. Ini adalah kerana mereka



ingin membuktikan kemampuan diri kepada pengurus mereka dan mahu terus mencuba bagi mendapat markah yang tinggi dan sewajarnya.

Pada saya, penilaian prestasi itu adalah perkara yang penting. Ia menjadi mungkin bagi meningkatkan motivasi kita untuk bekerja dengan lebih baik. Ini kerana akan ada penilaian terhadap hasil kerja. Walaupun penilaian ada kalanya tidak jelas namun ia tidak menghalang kami melakukan yang terbaik dalam tugas yang diberikan. (A5, BPK)

Saya teruskan buat kerja seperti biasa. Ini kerana walau apa pun markah penilaian yang diberi, kerja tetap berjalan seperti biasa. Saya akan cuba melaksanakan tugas yang diberi dengan lebih baik. Saya harap penilaian bagi masa akan datang akan menyebelahi saya. (A3, BPK)

Apabila markah penilaian saya rendah, saya sentiasa akan cuba memperbaiki mutu kerja saya kerana saya rasa saya perlu menjadi pekerja yang baik untuk tempat kerja saya. Adakalanya rasa sedih terhadap markah yang diterima kerana sudah buat sehabis baik sepanjang tahun namun nampaknya masih ada yang perlu saya perbaiki. (A4, BPK)

Mula-mula melihat markah penilaian prestasi, sememangnya saya terkejut, saya memang rasa tidak adil. Lama kelamaan saya fikir saya perlu teruskan kerja dan cuba tingkatkan hasil kerja saya, saya lebih kerap berhubung dengan pengurus untuk memastikan saya melaksanakan tugas sepertimana yang dia arahkan. (A3, BPI)

Mungkin kerja saya selama ini tidak seperti yang diharapkan walaupun di pihak saya merasakan sudah lengkap. Saya akan berusaha lebih lagi selepas ini bagi memastikan saya akan mencapai tahap yang dikehendaki organisasi. Saya mengharapkan markah yang tinggi supaya dapat kenaikan gaji kelak. (A1, BPI)

Ia meningkatkan motivasi saya untuk melakukan yang terbaik dalam setiap tugas. Selain mengharapkan mendapat markah yang baik, ia juga akan membantu meningkatkan kecekapan saya dalam bidang tugas saya. Walaupun ada pekerja yang menganggap penilaian yang dilakukan tidak adil, saya percaya sekiranya kita membuat kerja dengan ikhlas, majikan akan menghargai. (A2, BPI)

#### PERBINCANGAN

Hasil kajian ini menunjukkan wujudnya konflik di dalam proses penilaian prestasi di dalam organisasi. Konflik yang berlaku di dalam organisasi yang dikaji merangkumi pelbagai bentuk iaitu, konflik dalam cara penilaian, konflik dalam penetapan piawaian penilaian prestasi dan perbezaan pandangan dan sikap terhadap proses penilaian prestasi dan juga konflik berbentuk teknikal, di mana ia melibatkan sistem penilaian prestasi.

Piawaian penilaian prestasi yang tidak jelas menyebabkan kesukaran kepada pengurus atau penilai untuk melaksanakan proses penilaian prestasi, khusus dalam membuat keputusan penilaian. Menurut Snell et al. (2016), pihak pengurusan organisasi menggunakan penilaian prestasi sebagai alat pengukuran yang efektif untuk menguji keberkesanan dan pencapaian pekerja

berdasarkan matlamat atau piawaian penilaian yang telah ditentukan.

Sementara Ivancevich dan Lee (2002) pula berpandangan bahawa proses penilaian prestasi yang berkesan perlu menetapkan piawaian prestasi yang jelas dan perlu dikomunikasikan kepada semua pekerja agar mereka tahu aspek kerja yang dinilai dan jangkaan organisasi terhadap prestasi mereka. Ini tidak ditemui dalam kajian ini di mana dapatan kajian menunjukkan pihak pekerja yang dinilai tidak memperoleh maklumat lengkap tentang piawai penilaian terutama dari sasaran kerja dan aspek penilaian yang merangkumi penentuan latihan dan pembangunan pekerja. Ini menyebabkan berlakunya konflik antara pihak penilai dan pihak yang dinilai. Ini selari dengan kajian oleh Kadiresan et al. (2015) yang menunjukkan pelaksanaan proses penilaian prestasi yang tidak efektif boleh mencetuskan konflik. Ia juga mengakibatkan suasana kerja yang tidak harmoni kerana pekerja rasa tertekan.

Apabila keputusan penilaian prestasi dipaparkan kepada setiap pekerja yang dinilai, mereka dapat mengenal pasti tahap pencapaian atau prestasi mereka. Ini mencetuskan pelbagai emosi kepada para pekerja terutama apabila keputusan yang dipaparkan tidak seperti yang dijangkakan oleh pekerja tersebut. Hasil kajian ini mendapati konflik yang berlaku dalam proses penilaian prestasi ini memberi kesan terhadap pekerja yang dinilai. Dapatan kajian juga mendapati kesan ini boleh dikategorikan kepada dua iaitu kesan awal dan kesan kemudian. Kesan awal lebih kepada emosi yang negatif kerana dalam jangka masa yang pendek, emosi pekerja mungkin terganggu dengan keputusan penilaian prestasi yang mereka perolehi. Keadaan ini berlaku apabila pekerja merasa tidak berpuas hati dengan keputusan penilaian yang diperolehi. Pekerja mengalami ketidakstabilan emosi bilamana mereka menjadi kecewa, sedih dan tertekan dengan hasil markah penilaian yang diberikan terhadap tugas mereka. Dapatan ini selari dengan kajian Ab Aziz (2004) yang mendapati bahawa ketidakstabilan emosi akan mengakibatkan pekerja merasa takut, kecewa, terpinggir dan rendah diri.

Walaupun konflik yang berlaku sewaktu proses penilaian prestasi memberi kesan terhadap emosi pekerja, dapatan kajian ini juga menunjukkan, setelah berlakunya fasa emosi negatif tersebut, pekerja mengalami kesan kemudian dimana mereka mengalami kesan sebaliknya iaitu semakin bermotivasi. Ini mungkin berlaku kerana pekerja ingin membuktikan bahawa mereka mampu membuat yang terbaik dalam tugas yang diberikan dan mengharapkan peningkatan dalam penilaian yang diberikan kepada mereka untuk tahun yang akan datang. Ini selari dengan dapatan kajian Ab. Aziz Yusof (2001), konflik boleh berlaku dalam penilaian prestasi apabila para pekerja berhasrat untuk menonjolkan imej diri yang positif dengan harapan untuk mendapat ganjaran dalam bentuk kenaikan pangkat atau mendapat bayaran insentif. Kajian ini mendapati pekerja bermotivasi dalam tugas mereka dengan tujuan untuk mendapat markah yang tinggi

sewaktu penilaian prestasi di masa hadapan agar mendapat ganjaran dalam bentuk kenaikan gaji atau pangkat.

Selain itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa apabila hasil penilaian prestasi tidak seperti yang diharapkan, pekerja terdorong untuk meningkatkan kecekapan dalam melakukan pekerjaan. Penilaian yang diberi dianggap seperti cabaran bagi meningkatkan kompetensi individu walaupun penilaian yang diberi terhadap mereka adalah tidak memuaskan. Apabila pekerja menjadi semakin bermotivasi, ini akan mendatangkan kebaikan kepada individu dan sekaligus membantu meningkatkan produktiviti organisasi. Konflik yang berlaku dalam penilaian prestasi dikenal pasti menjadi faktor pendorong kepada pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Ini kerana terdapat sesetengah individu yang menjadikan keputusan penilaian sebagai penanda aras untuk mengetahui kelemahan mereka dan kemudiannya bermotivasi tinggi untuk berusaha memperbaiki prestasi kerja di masa akan datang.

Kajian ini mengandaikan faktor budaya memainkan peranan dalam dapatan kajian ini. Sebagai contoh, sudah menjadi budaya masyarakat Malaysia terutama kaum Melayu untuk tidak melakukan sebarang tindakan terhadap majikan, tetapi menjadikan perkara tersebut sebagai pemangkin untuk berusaha dengan lebih baik. Budaya kolektivism di kalangan masyarakat Asia merupakan faktor berlakunya peningkatan dalam motivasi pekerja ini. Ini kerana budaya kolektivism ini menitikberatkan keharmonian dan perhubungan yang baik di dalam setiap aspek kehidupan (Cocroft & Ting-Toomey 1994; Leung 1997). Pekerja merasakan tidak wajar untuk mempersoalkan kepada pihak pengurusan atasan tentang keputusan penilaian prestasi dan menimbulkan kekecohan, lalu merasakan perlu terus berusaha untuk meningkatkan hasil kerja yang menjadikan mereka lebih bermotivasi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pihak pengurusan organisasi perlu menitikberatkan pendekatan yang diambil untuk menguruskan konflik. Kesan terhadap emosi dan motivasi pekerja perlu diuruskan dengan sewajarnya agar menepati kehendak kedua-dua belah pihak iaitu pihak yang menilai dan pihak yang dinilai. Dapatan ini juga boleh membantu organisasi mengelakkan berlakunya konflik dengan memberi penerangan yang jelas terhadap proses penilaian prestasi di dalam organisasi.

Sungguhpun konflik sering dilihat sebagai negatif, dalam kajian ini yang melibatkan konflik yang berlaku dalam proses penilaian prestasi, ia juga memberikan kebaikan kepada pekerja dan juga organisasi apabila ia diikuti dengan perubahan yang positif (Levine & Thompson 1996). Ini juga seperti yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (1996) bahawa konflik yang berlaku dapat membawa perubahan dan inovasi yang memberi kebaikan kepada pekerja dan organisasi di samping dapat meningkatkan komitmen pekerja (Muhammad Asyraf 2016) dan meningkatkan prestasi organisasi dalam jangka panjang (Robbins & Coulter 1996). Maka, dua proposisi ini diusulkan hasil dari kajian ini:

P<sub>1</sub> Konflik yang berlaku dalam proses penilaian prestasi

di dalam organisasi memberi kesan terhadap emosi pekerja.

P<sub>2</sub> Peningkatan motivasi pekerja berlaku setelah melalui fasa ketidakstabilan emosi kesan dari konflik dalam proses penilaian prestasi pekerja.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapat disimpulkan bahawa konflik tidak dapat dielakkan dalam proses penilaian prestasi organisasi. Ini adalah kerana ia perkara yang subjektif dan melibatkan individu-individu yang mempunyai pandangan yang berbeza. Pengurusan proses penilaian prestasi dalam organisasi boleh diperbaiki dengan memastikan semua ahli organisasi mendapat penerangan yang jelas tentang proses penilaian yang akan dijalankan serta kriteria penilaian yang disesuaikan mengikut jawatan atau bahagian. Menurut Robbins dan Coulter (1996), pengurus dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang amat penting bagi mengelakkan berlakunya konflik dalam hal-ehwal organisasi bagi mewujudkan keharmonian dan kesejahteraan di tempat kerja.

Organisasi juga perlu memberikan latihan penilaian kepada penilai atau pengurus agar mereka dapat membuat keputusan penilaian dengan lebih tepat dan berkesan serta mengelakkan kesilapan dalam melakukan penilaian. Kriteria piawaian dan penilaian perlu lebih jelas, bersifat objektif, mudah diukur dan kemudian dimaklumkan kepada kepada semua penilai dan juga pekerja yang dinilai. Langkah ini dapat mengelakkan konflik daripada berlaku.

Untuk mengelakkan konflik dalam proses penilaian prestasi juga, disarankan agar pihak organisasi fokus kepada aspek pembangunan kerjaya pekerja dan tidak sekadar menilai prestasi untuk mengenal pasti kelemahan dan kekurangan pekerja. Dengan memberi fokus kepada pembangunan kerjaya, secara tidak langsung ia dapat memotivasikan pekerja dan mendorong mereka untuk terus meningkatkan prestasi demi kejayaan dan pembangunan organisasi di masa hadapan.

Beberapa limitasi telah dikenal pasti dalam kajian ini. Limitasi yang pertama, adalah kajian ini melihat tentang konflik yang berlaku dalam proses penilaian prestasi di Malaysia yang mempunyai budaya yang berbeza dengan negara lain. Pengalaman berkaitan konflik sewaktu proses penilaian prestasi mungkin berbeza di negara lain terutama di negara Barat yang mempunyai budaya yang berbeza dengan Malaysia. Limitasi kedua merupakan teknik kutipan data yang digunakan di dalam kajian ini. Sekiranya kutipan data ini dilakukan dalam satu jangkamasa yang lama berbentuk longitudinal, pengkaji akan dapat melihat proses seterusnya yang berlaku terhadap kedua-dua pihak yang dinilai dan penilai.

Untuk kajian di masa hadapan, adalah dicadangkan agar para pengkaji dapat menjalankan kajian lanjutan dengan melakukan pemerhatian berkaitan prestasi pekerja selepas melalui proses penilaian prestasi dan hubungannya

dengan komitmen organisasi, pengkalan pekerja dalam organisasi dan seumpamanya.

## PENGHARGAAN

Terima kasih kepada editor jurnal dan para pewartu yang memberikan komen yang bernas dan membina bagi memperbaiki artikel ini. Terima kasih juga atas bantuan dana dari Skim Geran Penyelidikan Fundamental (FRGS/1/2015/SS03/UKM/02/3).

## RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. 2011. *Gelagat Organisasi Satu Pendekatan Strategik*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof. 2001. *Penilaian Prestasi: Konsep dan Pelaksanaan*. Edisi ke-2. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof. 2004. *Penilaian Prestasi dari Perspektif Pengurusan Sumber Manusia*. Sintok: Penerbit Universiti Utara.
- Aizzat, M.N., Intan, O. & Zainal Ariffin A. 2006. *Pengantar Pengurusan. Siri Pendidikan Jarak Jauh*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Universiti Sains Malaysia.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance* 2(1): 7-35.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, L.S. 2000. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology* 53(3): 625-642.
- Amason, A. 1996. Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management. *Academy of Management Journal* 39(1): 123-148.
- Baqutayan, S.M.S., Tabrizi, M.R.F. & Minavand, H. 2014. Is workplace conflict costly? An international case study of conflict and stress among project managers. *International Journal of Development and Conflict* 4(1): 49-59.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management* 16: 53-101.
- Blake, R.R. & Mouton, J. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. 2001. *Managing Human Resources*. South-Western College Publishing. Thomson Learning.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. 2000. Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. ERIM Report Series Research in Management.
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. 2005. Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies* 42(2): 277-300.
- Cocroft, B.K. & Ting-Toomey, S. 1994. Facework in Japan and the United States. *International Journal of Intercultural Relations* 18: 469-506.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Wesson, M.J. 2015. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Edisi ke-3. New York: McGraw-Hill International edition.
- Dean, J.W., Brandes P. & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *The Academy of Management Review* 23(2): 341-352.
- Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. 2007. *Fundamentals of Human Resource Management*. Edisi ke-9. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. 2003. Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 88: 741-749.
- Dessler, G. 2003. *Human Resource Management*. Edisi ke-9. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Deutsch, M. 1973. Conflicts: Productive and destructive. Dlm. *Conflict Resolution through Communication*, disunting oleh F.E. Jandt. New York: Harper & Row.
- Edward, E.L., George, S. & Michael, M. 2012. What makes performance appraisals effective? *Sage Publications* 44: 191.
- Hesti, S. & Tri, B. 2012. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (Studi pada karyawan kantor kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis* 1.
- Holpp, L. 2012. *Win-Win Performance Appraisals*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Huzaima A.H., Ahmad Tazri & Abdul Latif. 2011. *Kajian Penilaian Prestasi Pekerja di dalam Organisasi Kontraktor*. Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, Kedah.
- Ismail, A., Mohamed, N.A.K. & Rayee, M.R. 2016. Relationship between performance appraisal communication, procedural justice and job satisfaction. *Malaysian Journal of Society and Space* 12(2): 15-26.
- Ivancevich, J.M. & Lee S.H. 2002. *Human Resource Management in Asia*. New York: McGraw Hill.
- Jehn, K.A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40: 256-282.
- Jehn, K.A. 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530-557.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* 44(2): 238-251.
- Jia, G., Yang, F., Wang, G., Hong, B. & You, R. 2011. A study of mega project from a perspective of social conflict theory. *International Journal of Project Management* 29: 817-827.
- Kadiresan, V., Selamat, M.H., Selladurai, S., Ramendram, C. SPR. & Kumar, R., Mohamed, M. H. 2015. Performance appraisal and training and development of Human Resource Management Practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science* 11(24): 162-176.
- Katz, D. 1964. Approaches to managing conflict. Dlm *Power and Conflict in Organizations* disunting oleh R.L. Kahn & K.E. Boulding, 105-114. New York: Basic Book.
- Kezsbom, D.S. 1992. Re-opening Pandora's box: Sources of project conflict in the '90's. *Industrial Engineering* 24(5): 54-59.
- Leung, K. 1997. *Negotiation and Reward Allocations Across*

- Cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, J.M. & Thompson, L. 1996. Intragroup conflict. Dlm *Social Psychology: Handbook of Basic Principle*, disunting oleh E.T. Higgins & A.W. Kruglanski, 745-776. New York: Guildford.
- Mohtar Abas. 2006. Menguruskan prestasi tenaga kerja (Sektor Awam). *Jurnal Pengurusan Awam*: 35-44.
- Muhammad Asyraf M.K.. 2016. Relationship between distributive justice, procedural justice, conflict management styles and affective commitment: A study among bank employees in northern Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 47: 15-27.
- Ohbuchi, K.-I., Fukushima, O. & Tedeschi, J.T. 1999. Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(1): 51-71.
- Omisore, B.O. & Abiodun, A.R. 2014. Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 3(6): 118-137.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgonul, M.T. 2007. Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures. *International Journal of Project Management* 25(8): 799-806.
- Pekeliling Perkhidmatan, Bil. 14. 2011. *Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam Di Bawah Saraan Baru Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Putnam, L.L. & Poole, M.S. 1987. Conflict and negotiations. Dlm. *Handbook of Organizational Communication*, disunting oleh F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter, 549-599. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Rahim, M.A. 1985. A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations* 38(1): 81-89.
- Rahim, M.A. 2001. *Managing Conflict in Organization*. Westport, CT: Quorum Books.
- Robbins. 1996. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Application*. Edisi ke-7. Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 1996. *Management*. Edisi ke-5. Prentice Hall, International Inc.
- Robbins, S.P. 1974. *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Eaglewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, G. & Pregitzer, M. 2007. Why employees dislike performance appraisals. *Regent Global Business Review* 1(1): 14-21.
- Rollins, T. 1988. Pay for performance: Is it worth the trouble? *Personnel Administrator* 33(5): 42-47.
- Silverman, D. 2007. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, London: Sage Publications.
- Singh, D.P. & Gupta, S. 2013. Performance appraisal: Building trust among employees or not-the dilemma continues. *International Journal of Scientific and Research Publications* 3(8): 1-6.
- Snell, S.A., Morris, S.S. & Bohlander, G.W. 2016. *Managing Human Resources*. Edisi ke-17. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. 2000. task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85: 102-111.
- Syahrul Fauzi, S. 2004. *Penilaian Prestasi Kerja*. Fakultas Teknis. Universitas Sumatera Utara.
- Tjosvold, D. & Deemer, D.K. 1980. Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of Applied Psychology* 65(5): 590-595.
- Tjosvold, D. 1985. Implications of controversy research for management. *Journal of Management* 11(3): 21-37.
- Zainal Ariffin, A. 2007. *Pengurusan Konflik Di Tempat Kerja*. Program Mentor USM 2007. Pusat Pengajian Pengurusan, USM.
- Zaleha Yazid (penulis koresponden)  
Pusat Pengajian Pengurusan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: leyha@ukm.edu.my
- Nur Atikah Abdullah  
Pusat Pengajian Pengurusan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: atiq@ukm.edu.my
- Rosmarina Baharom  
Pusat Pengajian Pengurusan  
Fakulti Ekonomi Dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mel: rosmarinaz@yahoo.com