

Konsep Syura dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi

*(Shura Concepts in the Implementation
of Performance Appraisal)*

AB AZIZ YUSOF

Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

E-mel: *abaziz@uum.edu.my*

Abstrak

Penilaian berasaskan satu sumber diakui punca kepada pelbagai masalah yang berlaku berkaitan dengan pelaksanaan fungsi penilaian prestasi secara lazim. Justeru, kaedah syura yang dilaksanakan berasaskan konsensus cuba dikemukakan sebagai satu gantian. Kaedah ini melibatkan pandangan pelbagai pihak yang menilai pencapaian kerja pekerja dari pelbagai dimensi sebelum sebarang keputusan pentadbiran dan pembangunan diambil. Kaedah ini mengutamakan persetujuan kolektif dalam menentukan tahap pencapaian kerja pekerja dan tindakan susulan yang bakal diambil. Persetujuan sebegini akan meningkatkan keyakinan pekerja terhadap ketepatan, kesahan, kebolehpercayaan dan keadilan dalam penentuan pengkadaran terhadap pencapaian kerja pekerja. Artikel ini bertujuan untuk meneroka bagaimana kaedah syura mampu mengemukakan penyelesaian terhadap pelbagai masalah yang telah dikenalpasti di sepanjang pelaksanaan penilaian prestasi secara lazim.

Kata kunci: *Islam, syura, penilaian dan penilaian prestasi.*

Abstract

It is acknowledged that an appraisal based on a single source is the root for many problems relating to the implementation of performance appraisal's functions in general. Hence, an attempt to implement syura or consultation technique which is based on consensus is presented as a substitute. This technique involves views from various parties assessing the employees' work performance from various dimensions before any administrative and developmental decision is made. This technique emphasizes on collective agreement in determining the level of the employees' work performance and any further future action. Such agreement will increase the employees' confidence towards accuracy, validity,

reliability and justice in the determination of the employees' work performance ratings. This article aims to explore how the syura technique is able to offer solution for various problems that were identified during the implementation of performance appraisal in general.

Keywords: *Islam, syura, appraisal and performance appraisal.*

Pengenalan

Penilaian prestasi merupakan satu proses di mana kerja pekerja diperhatikan, dinilai, dicatat, dilaporkan, dibincangkan dan dikomunikasikan dengan tujuan untuk terus meningkatkan pencapaian kerja. Menurut Noe et al., (2004) dan Swanepoel et al., (2000), proses penilaian ini melibatkan penentuan aspek kerja yang perlu dinilai bagi menyelesaikan masalah yang telah dikenal pasti serta menentukan ganjaran yang sesuai.

Tujuan pelaksanaannya adalah bagi membolehkan pengurus mengkomunikasikan apa yang pekerja laksanakan, menyatakan bagaimana sesuatu kerja dapat dilakukan, membantu pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja dan menyediakan ganjaran setimpal (Cash, 2006). Untuk menjamin tujuan baik di sebalik pelaksanaannya berjaya dicapai, pengurus yang berperanan sebagai penilai harus melaksanakannya dengan sebaik mungkin bagi membolehkan pekerja dan organisasi mendapat manfaat kesan daripada pelaksanaannya (Analoui dan Fell, 2002). Untuk menjamin keberkesanan, organisasi harus memastikan pelaksanaannya dilakukan secara objektif, sistematik dan adil (Bacal, 2000; Greenberg, 1986).

Sungguhpun begitu, kajian menunjukkan 90% daripada organisasi yang mengamalkannya secara formal mendapati pelaksanaannya masih jauh daripada membuktikan pencapaian sebenar kerja pekerja yang dinilai (Nelson, 2002). Kajian yang dilakukan oleh Ab. Aziz Yusof, Ab. Halim Majid, Tang Swee Mei dan Engku Ngah Engku Chik (2006) mendapati persepsi responden terhadap keseluruhan proses penilaian prestasi adalah kurang memberangsangkan kerana kesan daripada pelaksanaannya menyebabkan berlakunya konflik, dipengaruhi oleh elemen pilih kasih dan peristiwa terkini. Setiap kali penilaian prestasi dilaksanakan, pekerja bimbang dengan ketepatan penilaian (Suarez, 1994; Spinks, Wells & Meche, 1999). Mereka bimbang kerana pengkadaran yang diperoleh bakal mempengaruhi penentuan ganjaran dan kerjaya. Begitu juga dengan penilai, mereka bimbang dengan tindak balas pekerja dan pengurusan atasan berkaitan dengan hasil penilaian yang telah dilakukan. Keadaan ini mengakibatkan pengurus dan pekerja benci terhadap pelaksanaannya (Banks & Murphy, 1985; Dacri, 2005).

Keadaan ini telah menimbulkan pelbagai permasalahan. Antaranya bias subjektif kesan daripada pertimbangan budi bicara pengurus (Roberts,

1992; Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992). Di samping itu, berlakunya penggunaan piawai penilaian yang berbeza sehingga menghasilkan penilaian yang tidak konsisten, tidak boleh dipercayai dan tidak sah (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992). Kajian yang dilakukan oleh Tyler dan Biggs (2001) menunjukkan ketidaktepatan dalam pelaksanaannya menjurus kepada pembuatan keputusan yang diterima sebagai tidak adil terutama perkara-perkara yang melibatkan peluang kenaikan pangkat dan pengagihan ganjaran. Lanjutan daripada ini, pelaksanaan penilaian prestasi telah diterima sebagai aktiviti yang tidak menyeronokkan dan tidak produktif (Wiese & Buckley, 1998).

Menurut Carson dan Cardy (1991), punca utama tentangan ini berlaku adalah disebabkan oleh perbezaan pendapat di antara pengurus dengan pekerja mengenai sebab-sebab kemerosotan pencapaian kerja. Pelaksanaan penilaian prestasi juga dilihat berbentuk sehala di mana pengurus menilai pencapaian kerja pekerja. Kesannya, penilaian yang dilakukan terdedah kepada pelbagai kesilapan manusia.

Menyadari permasalahan yang dihadapi, pelaksanaan penilaian prestasi berasaskan konsensus harus diperkenalkan. Mekanisme pembuatan keputusan ini lebih mengutamakan pandangan daripada pelbagai konstituen mampu meningkatkan keberkesanan dan kekuatan organisasi (Kim, 2002). Keputusan yang dibuat melalui konsensus akan menjadikan organisasi sebagai satu komuniti atau keluarga kecil yang mempunyai peranan tersendiri dalam usaha untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Solahuddin Ismail, 2010).

Pendekatan ini memberi peluang kepada pelbagai pihak untuk berbincang dan membuat keputusan secara kolektif bersandarkan kepada sumbangan input secara silang (Zaluddin Sulaiman, 1995). Pendekatan ini memberi keutamaan kepada kebebasan mengeluarkan pendapat daripada pelbagai sumber (Abdul Monir, 1995). Saidina Ali ibn Abi Talib, pernah menyatakan:

“Jangan kamu melihat siapa yang mengatakan sesuatu, tetapi lihat apa yang diperkatakannya”

Dalam konteks ini, Islam memberikan kebebasan kepada semua pekerja untuk mengeluarkan pendapat selagi tidak bercanggah dengan prinsip Islam melalui konsep syura yang akan dijadikan asas perbincangan.

Pengertian Syura

Syura merupakan prinsip penting yang sentiasa diberi keutamaan oleh Rasulullah SAW dalam membuat sesuatu keputusan penting. Syura perlu

diterima sebagai satu pendekatan membuat keputusan yang diwakili oleh pihak pengurusan dan pihak pekerja dalam usaha untuk mewujudkan satu perkongsian maklumat dan berupaya untuk menjadi titik tolak kepada penyelesaian sesuatu masalah dalam organisasi (Solahuddin Ismail, 2010). A. Karim Zaidan (1993) pernah menyatakan para penguasa hendaklah berunding dengan alim ulama dalam perkara agama. Mengenai peperangan berunding dengan pakar dan ketua-ketua tentera dan berkaitan dengan tentang kepentingan dan faedah negara berbincang dengan pemuka-pemuka masyarakat dan dengan pegawai-pegawai yang telah dilantik.

Menurut Mohd Izani Mohd Zain (2005) keberkesanan pengurusan organisasi juga harus dibina dengan mengutamakan syura. Anggota dalam organisasi seharusnya bersikap terbuka dengan mengamalkan prinsip syura dalam pembuatan keputusan (Abdus Sattar Abbasi, Imran Hameed dan Amna Bibi, 2011). Prinsip syura telah diterima sebagai satu kaedah penting dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan dalam organisasi (Sharifah Hayaati et al., 2008).

Justeru, syura telah diterima sebagai mekanisme perundingan dalam membuat sesuatu keputusan (Mohamed Fathi Othman, 1996). Menurut Syed Omar Bin Syed Agil, Djasriza Jasin dan Fatimah Pa`Wan (2007) perundingan yang dilakukan melibatkan golongan pakar, golongan yang berpengalaman dan mereka yang mempunyai kebijaksanaan yang tinggi dan turut diwakili oleh pelbagai peringkat pekerja. Bagi mereka, syura diterima sebagai mekanisme penting dalam membina kecemerlangan organisasi kesan daripada wujudnya perasaan pemilikan yang tinggi.

Ini adalah kerana penghayatan terhadap prinsip ini dapat membantu pengurus mengatasi halangan kerja dan mengelak daripada melakukan kesilapan (Darwish, 2000; Sharifah Hayaati et al., 2008). Ini adalah kerana, menurut Mansor Jusoh dan Nor Ghani Md. Nor (2005) prinsip syura diterima sebagai proses tawar-menawar antara pengurus dan pekerja terutama berkaitan dengan penentuan tugas dan pengagihan ganjaran yang mempunyai kaitan langsung dengan pelaksanaan penilaian prestasi.

Menurut Abuznaid (2006), Islam memberi penekanan kepada kepentingan syura dalam usaha pengurus untuk mendapatkan kerjasama dan mengadakan perundingan dengan pekerja sebelum sesuatu keputusan diambil. Setiap keputusan yang telah dibuat melalui syura harus dipatuhi walaupun bercanggah dengan kepentingan peribadi (Surtahman Kasti dan Sanep Ahmad, 2005). Justeru, pengurus yang bertanggungjawab melaksanakan penilaian prestasi seharusnya terlebih dahulu mengadakan mesyuarat dengan pekerja dengan membuat keputusan secara syura. Mereka yang dijemput untuk bermesyuarat haruslah terdiri dalam kalangan yang boleh menyumbang kepada

proses membuat keputusan mengenai hal-hal yang dibincangkan (Mumtaz et al., 2010).

Jika pekerja tidak berpuashati dengan pengkadaran yang diperoleh mereka seharusnya diberi peluang untuk membuat rayuan terhadap aspek yang dirasakan tidak tepat dan tidak adil (Ilhamie Abdul Ghani Azmi, 2010). Antara perkara-perkara yang melibatkan pelaksanaan penilaian prestasi yang diharuskan dibawa ke meja perundingan adalah seperti berikut:

- a) Bagaimanakah hendak memastikan prestasi organisasi dan prestasi pekerja dapat terus dipertingkatkan?
- b) Apakah strategi yang terbaik yang harus diambil bagi memastikan matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi berjaya tercapai?
- c) Apakah pelan kontinjensi yang sesuai untuk diambil jika matlamat yang telah ditetapkan gagal dicapai?

Sebagai pengurus, mereka mempunyai dua peranan utama, iaitu sebagai pemimpin dan sebagai penjaga. Sebagai seorang pemimpin mereka bertanggungjawab untuk mengajak pekerja ke arah kebahagiaan, mendapat keredhaan Allah SWT, membuat segala suruhan Allah dan menyingkal laranganNya (Ibrahim Mamat, 1997). Manakala sebagai pengurus mereka seharusnya melindungi pekerja daripada sebarang bentuk ketidakpuasan, kezaliman serta penindasan akibat daripada pelaksanaan penilaian prestasi.

Menurut Zahid dan Pervaiz (2004), pengurus harus mengutamakan tindakan secara kolektif dalam usaha untuk mencari kebenaran secara objektif. Bagi Muhammad Syukri Salleh (2002) keputusan yang diambil melalui syura telah diperbincangkan secara bebas tetapi dengan penuh berakhlak. Semua pihak yang terlibat seharusnya bersikap terbuka, bersedia menerima teguran dan saranan dan sanggup membelakangkan kepentingan peribadi dalam membincangkan sesuatu permasalahan (Zaluddin Sulaiman, 1995). Konsep syura dilaksanakan berasaskan kepada dua aspek penting iaitu kebebasan mengeluarkan pendapat dan mengutamakan keadilan (Mohd. Fauzi Mustaffa Albesuty, 1996). Melalui syura, pengurusan akan memberi kebebasan kepada pekerja untuk mengeluarkan pendapat dan pekerja yakin dengan keadilan semasa membuat sesuatu keputusan (Mohd. Fauzi Mustaffa Albesuty, 1996).

Seterusnya, Mustafa Hj Daud (1994) telah merumuskan antara kebaikan dan kepentingan syura dalam pengurusan organisasi adalah seperti berikut:

1. Memberi peluang penyertaan dan penglibatan ahli yang luas dalam setiap keputusan yang diambil untuk kebaikan, kepentingan dan kebajikan semua.

2. Mengelakkan amalan diskriminasi dan berpuak-puak. Kesepakatan idea adalah lebih baik daripada berpusat kepada pengurus dan kumpulan kecil tertentu. Sesuatu isu, cabaran, halangan dan masalah dapat dilihat secara syumul dari pelbagai sudut dan terperinci.
3. Bertanggungjawab mengurangkan kesilapan dan kesalahan dalam membuat sesuatu keputusan penting.
4. Memupuk dan menerapkan nilai-nilai murni seperti sifat ikhlas, amanah dan bertanggungjawab. Pengurus memberikan sumbangan terbaik dari segi idea dan mereka bertanggungjawab pula untuk bertindak melaksanakan keputusan itu.
5. Melahirkan tindakan bersepadu dalam pelaksanaan keputusan yang telah dipersetujui bersama.
6. Menghormati dan memperkukuhkan budaya ilmu, profesionalisme dan kepakaran. Organisasi mendapat kerjasama dan sokongan padu daripada pekerja.
7. Melahirkan keutuhan dan kestabilan organisasi dari segi pengurusannya.
8. Melahirkan kemakmuran, kesejahteraan dan keharmonian dalam kehidupan berorganisasi.

Penjelasan di atas membuktikan bahawa amalan syura adalah sangat penting dalam membuat keputusan yang melibatkan kepentingan dan tanggungjawab bersama. Melalui syura pekerja akan merasakan pandangan mereka dihargai kerana pendapat-pendapat yang disampaikan dipertimbangan. Jika diterima mereka akan lebih komited untuk menjayakannya dan jika ditolak mereka untuk menerimanya secara terbuka.

Keperluan Syura dalam Penilaian Prestasi

Dalam rangka membina struktur penilaian prestasi berprinsipkan syura amalan bermesyuarat dijadikan mekanisme utama dalam pembuatan keputusan berkaitan dengannya. Semasa pelaksanaannya setiap anggota syura yang dipilih harus dianggap sama taraf, mempunyai segala kebebasan untuk mengemukakan pendapat berdasarkan maklumat, pengalaman atau keahlian dalam bidang-bidang masing-masing. Keputusan yang bakal diambil adalah atas dasar konsensus (Mohd Shaari Ramli (1998). Keputusan yang diambil melalui strategi yang berkesan dirasakan mampu meningkatkan pencapaian kerja kerana setiap peringkat keputusan yang diambil adalah dalam pengetahuan pekerja yang menerima kesan langsung daripada aktiviti penilaian yang dilakukan. Dengan mengatur strategi yang betul akan membolehkan pekerja meningkat pencapaian kerja mereka dari masa ke semasa (Mohd. Yusof Hj. Othman & Md. Zahir Kechot, 2005)

Selain daripada menghasilkan keputusan yang adil dan tepat, terdapat tujuh manfaat syura yang lain seperti yang disebut oleh Imam Ali bin Abu

talib iaitu mengambil rumusan yang tepat, memperoleh lebih banyak input, mengelak daripada berlakunya perselisihan, memperoleh kelayakan, terhindar dari penyesalan, menghiburkan hati dan memenuhi keperluan (Muhammad Abdul Qadir Abu Fariz, 1986). Bagi Zahid dan Pervaiz (2004) semua pihak harus menghormati keputusan yang telah dibuat secara kolektif dalam usaha untuk mencapai objektif pelaksanaannya.

Bagi memastikan penilaian dilakukan secara objektif, pencapaian kerja pekerja perlu diukur, dinilai, dipantau dan ditambah baik secara berterusan. Maklumat-maklumat terkini yang bakal membolehkan mereka melunaskan tanggungjawab dengan lebih berkesan hendaklah disampaikan kepada mereka dengan cepat, tepat dan berkesan. Bagi pastikan keberkesanan, setiap pekerja perlu dibangunkan keyakinan bahawa mereka dihargai dan penting kepada kesejahteraan jemaah. Di samping itu, mereka hendaklah diberi peranan dan kepercayaan dengan memberdayakan mereka dalam melaksanakan tanggungjawab yang mereka mempunyai kepakaran untuk melaksanakannya (Syed Omar et al., 2007). Dengan ini mereka akan turut merasai yang mereka telah memberi sumbangan yang amat signifikan kepada sesuatu kejayaan.

Keberkesanan juga melibatkan penggunaan masa yang terhad dengan memaksimumkan penggunaan sumber. Mereka akan lebih bersedia untuk membariskan alternatif penyelesaian terutama kepada pekerja bagi membolehkan mereka memperbaiki pencapaian kerja dari masa ke semasa. Pencapaian keperluan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pekerja bebas daripada mengutamakan kepentingan diri dan tendensi untuk berlaku tidak jujur.

Keberkesanan kerja-kerja yang dilakukan oleh jemaah akan membolehkan organisasi mencapai tuntutan, tujuan atau misi. Keberkesanan kerja mampu dipertingkatkan melalui penggabungan usaha dan bakat (talents) dalam jangka masa dan kewangan yang diperuntukkan. Islam telah memberi penumpuan kepada umatnya iaitu apabila melakukan perkara-perkara tanggungjawab masing-masing perlu melakukannya dengan penuh beristiqamah dan seberkesanan yang mungkin. Rasulullah (s.a.w) pernah bersabda:

“Sesungguhnya Allah menyukai apabila kamu melakukan sebarang pekerjaan supaya dikerjakan dengan baik dan sempurna.”

(Hadis Riwayat Baihaqi)

Natijah daripada keberkesanan dalam melunaskan tanggungjawab akan membolehkan pengurus memperoleh manfaat-manfaat berikut:

- a) Mengesan masalah di peringkat awal agar permasalahan berkenaan tidak berlarutan;

- b) Membuat keputusan dan penyelesaian yang lebih baik terhadap masalah yang kompleks;
- c) Meningkatkan kemahiran melalui tarbiah kerja silang peranan;
- d) Menjimatkan kos dengan mengoptimumkan sumber yang dimiliki;
- e) Mengelakkan daripada berlakunya pengulangan kerja yang boleh menyebabkan pertambahan kos dan mendatangkan kesulitan kepada pekerja yang lain;
- f) Tindakan segera dapat diambil ke atas faktor utama yang boleh melambatkan atau menggagalkan sesuatu proses kerja; dan
- g) Menghapuskan kerja-kerja yang tidak perlu atau tidak produktif.

Pengurus yang berperanan sebagai penilai hendaklah mengutamakan syura dengan mengadakan perbincangan dari masa ke semasa dengan pelbagai pihak dalam untuk melakukan penambahbaikan berterusan. Ini adalah kerana pihak-pihak berkenaan mungkin lebih mengetahui mengenai sesuatu perkara lebih daripada insan sendiri. Sewajarnya pihak pekerja juga dijemput berbincang untuk mendengar pandangan mereka supaya keputusan yang diambil itu menggambarkan keutuhan organisasi. Mengenai kelebihan amalan syura, Rasulullah (s.a.w) pernah bersabda:

“Orang-orang yang bersyura tidak akan menyesal dan orang-orang yang beristikarah tidak akan menyesal.”

Keputusan yang dibuat hendaklah bergantung syura akan lebih mengutamakan kepentingan berjemaah organisasi. Ia sebenarnya merupakan satu pendekatan untuk menjamin kestabilan, keutuhan dan keharmonian pekerja dalam organisasi. Berkaitan dengan ini, Allah S.W.T telah berfirman yang bermaksud:

“Maka dengan sebab rahmat (yang melimpah-limpah) daripada Allah (kepadamu wahai Muhammad), engkau telah bersikap lemah-lembut kepada mereka (sahabat-sahabatmu). Kalaulah engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka akan mengelakkan diri daripada engkau. Justeru, maafkanlah mereka (mengenai kesalahan yang mereka lakukan terhadap engkau), dan mohonkanlah keampunan bagi mereka, dan juga bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan permasalahan keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakkallah kepada Allah S.W.T, sesungguhnya Allah mencintai orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

(Surah Ali ‘Imran 3:159)

Syura juga merupakan kunci atau rahsia kepada pembentukan suatu pasukan yang sangat rapat, terikat dengan emosi yang amat positif antara satu

sama lain. Ia akan mengikat kita kerana sikap hormat-menghormati, percaya mempercayai, ikhlas, benar, adil, bijaksana dan sebagainya. Prinsip syura juga akan sentiasa menjadi rangsangan yang sangat kuat untuk berusaha ke arah kecemerlangan. Setiap pekerja akan merasai bahawa ia mempunyai peranan yang amat penting dalam menentukan kejayaan organisasinya. Faedah yang sangat berkesan ialah apabila seseorang itu merasai bahawa dia telah memberi sumbangan yang amat signifikan kepada kejayaan organisasinya.

Namun begitu, dari perspektif penilaian seperti yang kita ketahui bukan semua pekerja adalah umat Islam terdapat juga pekerja bukan Islam. Namun, perkara ini bukanlah menjadi satu masalah yang besar kepada pengurus untuk mengurus mereka kerana nilai-nilai dalam Islam itu sendiri amat bersesuaian dengan segala keadaan dan masa. Antara nilai-nilai dalam Islam adalah seperti keadilan, saksama, kebebasan, jujur dan lain-lain. Setiap yang kita sedia maklum bahawa Allah S.W.T tidak membezakan setiap umatnya selagi mereka berusaha.

Selain itu, urusan yang dikehendaki supaya diadakan mesyuarat adalah hal-hal urusan keduniaan seperti dalam urusan keorganisasian, ekonomi, politik pentadbiran dan penilaian dan seumpamanya. Syura tidak dilakukan dalam urusan, "keagamaan" yang berkaitan dengan urusan ibadat seperti sembahyang dan haji. Begitu juga syura tidak boleh berlaku dalam perkara-perkara untuk menghalalkan yang haram dan mengharamkan yang halal justeru ada nas yang *qat'i* iaitu nas yang nyata mengenai perkara tersebut. seperti menghalalkan darah manusia sedangkan Allah memberi jaminan pemeliharaan ke atas nyawa, kecuali dengan hak undang-undang. Bagaimanapun syura boleh dilakukan dalam perkara walaupun telah dinaskan tetapi mengandungi beberapa makna (Abdul Monir, 1995).

Menurut beliau lagi, dalam konteks pentadbiran dan penilaian syura adalah merupakan satu dasar yang amat penting dilaksanakan dalam menangani segala masalah yang timbul. Rasulullah (s.a.w) sendiri adalah pemimpin yang menegaskan syura dan baginda sendiri mengamalkannya secara meluas dalam pentadbiran dan termasuk dalam perhakiman.

Dalam penilaian prestasi, syura dapat diimplementasikan sejak dari proses pengambilan pekerja yang mementingkan keadilan dan bebas dari bias ataupun berat sebelah. Pekerja dipilih berdasarkan tahap keupayaan, kemahiran dan kreativiti mereka menunjukkan prestasi yang cemerlang dan tahap produktiviti yang tinggi serta dapat memberi keuntungan dan kepuasan kepada organisasi.

Selain itu setiap keputusan dan tindakan dibuat melalui proses yang telus dan maklumatnya perlu dihebahkan kepada pihak yang berhak selagi ia

tidak bercanggah dengan undang-undang dan peraturan. Oleh yang demikian setiap pengurus perlu mengamalkan kaedah syura dalam apa jua tindakan dan keputusan yang hendak dibuat selain perlu berfikiran terbuka dalam memberi buah fikiran dan pendapat serta yakin dalam menegakkan yang hak atau kebenaran. Pengurus hendaklah lebih bersedia untuk memaklumkan tindakan dan keputusan kepada pihak-pihak yang berhak mengetahuinya sama ada pihak-pihak dalam pelaksanaan penilaian prestasi ataupun di luar organisasi. Mereka perlu menyatakannya walaupun mungkin ada pihak yang kurang senang dengan tindakan yang diambil asalkan selaras objektif penilaian yang diamalkan oleh organisasi mereka. Firman-Nya yang bermaksud:

“Sebenarnya Kami melontarkan yang hak kepada yang batil lalu yang hak itu menghancurkannya, maka dengan serta-merta yang batil itu lenyap. Dan kecelakaanlah bagimu disebabkan kamu mensifati (Allah dengan sifat-sifat yang tidak layak bagi-Nya).”

(Surah Al- Anbiyaa’: 18)

Amalan syura dalam penilaian tidak membenarkan perkara-perkara berikut diamalkan dalam sesebuah penilaian iaitu menyembunyikan tindakan dan keputusan yang dibuat daripada pengetahuan pihak yang berhak serta mengelak dari diketahui proses sesuatu tindakan atau keputusan yang dibuat. Selain itu sifat tamak, hasad, haloba dan dengki sehingga menafikan pihak yang sepatutnya mendapatkan maklumat juga tidak dibenarkan selain menggugat kewibawaan orang lain melalui fitnah atau khabar angin dan jua menyalahkan orang lain atas kesilapan atau kegagalan sesuatu tindakan dan keputusan yang telah dibuat.

Amalan syura memberi peluang kepada setiap pekerja itu melahirkan pendapat dan idea mereka untuk dikongsi dan dipersetujui secara bersama. Hak pekerja melalui amalan syura dalam penilaian merangkumi hak-hak kebebasan bercakap, kebebasan berfikir, kebebasan bersuara dan lain-lainnya. Kebebasan bersuara adalah dibenarkan dalam Islam selagi ianya tidak bercanggah dengan syariat Islam (Altaf Gauhar, 1978). Justeru, pekerja berhak melahirkan pendapat atau fikirannya tanpa diganggu. Situasi ini bakal memberi peluang kepada pekerja untuk sentiasa bermuafakat dan berkongsi idea antara satu sama lain.

Keputusan Syura dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi

Menurut Ab Aziz dan Ahmad Bashir (2008) syura dalam kehidupan berorganisasi bakal melahirkan persefahaman (tafahum), keterbukaan (*tasamuh*), keseimbangan (*ta’awun*), keadilan (*adalah*) dan kasih sayang (*mahabbah*). Perkara-perkara ini dijelaskan sebagaimana berikut:

1. Persefahaman (*tafahum*)

Penghayatan syura dalam pelaksanaan penilaian prestasi mewujudkan persefahaman (*tafahum*). Kurangnya persefahaman mengenai matlamat pelaksanaan penilaian prestasi akan menyebabkan pekerja menghadapi masalah untuk memahami tanggungjawab yang harus dilaksanakan. Sebaliknya, keputusan yang diambil melalui syura akan menjurus kepada peningkatan kerjasama, komitmen, persefahaman dan keharmonian dalam organisasi. Sehubungan dengan ini, Allah S.W.T telah berfirman yang bermaksud:

“...dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang bertawakal kepada Allah S.W.T.”

(Surah Ali-Imran: 159).

Persefahaman akan menghasilkan pencapaian kerja yang lebih baik hasil daripada pemupukan kerjasama, tolong menolong dan pengibatan pelbagai pihak.

2. Keterbukaan (*tasamuh*)

Melalui syura akan membangunkan pekerja yang memiliki sifat terbuka dan mengamalkan dasar kesediaan untuk dikritik, mendengar, menerima pandangan, berbincang semasa dan selepas melaksanakan penilaian prestasi. Pekerja yang memiliki sikap keterbukaan tidak akan merasa terancam oleh pandangan, saranan, kritikan dan buah fikiran yang diberikan oleh pelbagai pihak. Sebaliknya, mereka bersedia untuk menghargai, menyanjung dan menilai kebaikan dan peluang-peluang yang terdapat disebalik pandangan yang diberikan.

Pengurus dan pekerja juga akan lebih bersedia untuk menerima maklum balas. Wujudnya sikap sebegini akan menyebabkan pelbagai pihak tidak kekok untuk menyuarakan pandangan dan aliran maklumat dalam organisasi akan lebih berkesan dan lebih dipercayai.

Keterbukaan juga akan memungkinkan mereka mempelajari sesuatu yang baru tanpa mengambil kira sumber dari mana datangnya kebenaran berkenaan. Pada masa yang sama, mereka bersedia untuk menyuluh setiap permasalahan bermula dari dalaman diri sendiri.

Terdapat beberapa ayat dalam Al-Qur'an yang menggambarkan sikap sedemikian yang boleh meningkatkan lagi kemantapan diri pengurus.

Antaranya:

“Dan hamba-hamba Allah yang berjaya itu ialah mereka yang berjalan di bumi dengan sopan santun dan apabila orang-orang yang kurang adab menghadapkan kata-kata mereka, mereka terus menjawab dengan perkataan ‘salam sejahtera dan selamat daripada perkara yang tidak diingini’.”

(Surah Al-Furqan: 63)

3. Keseimbangan (*ta’awun*)

Keseimbangan (*ta’awun*) adalah sikap menolak keterlaluan. Dalam konteks penilaian prestasi, keseimbangan adalah sikap pekerja yang menolak keterlaluan sama ada dalam menetapkan sesuatu peraturan, sasaran kerja, kriteria penilaian dan jangkaan yang diharapkan. Sabda Rasulullah saw yang bermaksud:

“Sebaik-baik perkara adalah yang sederhana” .

Keseimbangan yang diamalkan oleh pengurus akan dapat mengelak mereka daripada tindakan yang melampau. Islam membenci sebarang perbuatan yang melampau serta berlebih-lebihan. Rasulullah saw pernah bersabda yang bermaksud:

“Jauhilah melampau dalam agama. Sesungguhnya rosaknya orang-orang sebelum kamu kerana melampau dalam agama.”

(Hadis Riwayat Ahmad)

4. Keadilan (*‘adalah*)

Untuk mencapai objektif penilaian prestasi pengurus haruslah bersikap adil di sepanjang proses penilaian dilakukan. Mereka seharusnya tidak bias, tidak memanipulasikan pengkadaran dan mempolitikkannya. Bagi memastikan pekerja dilayan dengan adil, mereka harus memikirkan tentang upah, bentuk pekerjaan, penentuan tempoh kerja, jaminan keselamatan tempat kerja, perkongsian keuntungan dan sebagainya (Hakim Mohamed Said, 1989). Sehubungan dengan ini, pengurus seharusnya memberikan markah berdasarkan prestasi kerja sebenar pekerja. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“Dan apabila kamu memutuskan sesuatu hukum di antara manusia hendaklah kamu putuskan dengan adil.”

(Surah An-Nisa’: 58)

Pelaksanaan penilaian prestasi yang adil akan dapat mengelakkan daripada berlakunya konflik, ketidakpuasan, stres dan kekecewaan dalam

kalangan pekerja. Ini adalah kerana keputusan dan tindakan yang diambil berdasarkan keadilan akan meningkatkan keyakinan pekerja terhadap ketepatan dan kebolehpercayaan sistem penilaian prestasi yang diamalkan. Allah S.W.T berfirman yang bermaksud:

“Sesungguhnya Allah menyuruhmu supaya kamu membayarkan amanat kepada yang empunya, dan apabila kamu menghukum antara manusia, hendaklah kamu hukum dengan keadilan. Sesungguhnya Allah sebaik-baik mengajar kepadamu. Sesungguhnya Allah. Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

(Surah An-Nisa’: 58)

5. Kasih Sayang (*mahabbah*)

Terdapatnya sikap kasih sayang di antara penilai dan pekerja akan mewujudkan persekitaran kerja yang ceria serta saling hormat menghormati. Sabda Rasulullah (s.a.w):

“Setinggi-tinggi darjat iman hendaklah anda menyukai bagi orang ramai apa yang anda menyukai bagi diri sendiri dan membenci bagi mereka apa yang anda benci bagi diri anda sendiri”.

(Hadis riwayat Ahmad)

Jalinan kasih sayang yang semata-mata kerana Allah S.W.T akan mengelakkan pengurus daripada menjadikan penilaian prestasi sebagai mekanisme untuk mengeksploit pekerja untuk kepentingan diri sendiri dan organisasi semata-mata. Dalam konteks ini, Saidina Umar pernah memberi peringatan sebagaimana berikut:

“Urusan ini sesuai dilaksanakan dengan cara yang lembut tetapi tidak keterlaluan, dan dengan cara yang kuat tetapi tidak terlalu kasar.”

Kasih sayang ini akan membuatkan pengurus dan pekerja saling bekerjasama, saling hormat menghormati dan saling bertolak ansur dan saling memberi dan menerima secara jujur dengan hanya mengharapkan balasan daripada Allah S.W.T. Sabda Rasulullah saw yang bermaksud:

“Orang yang berkasih sayang itu dikasihi oleh Allah. Maka kasihanilah orang-orang yang ada dipermukaan bumi nescaya kamu dikasihi oleh orang-orang dilangit.”

(Hadis riwayat Abu Dawud dan At-Tirmizi)

Prinsip-Prinsip Asas Syura Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi

Melalui konsep ini, pengurus akan sentiasa mengutamakan perbincangan mengenai sesuatu isu dengan melibatkan golongan pakar beserta dengan pihak yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan penilaian prestasi. Mengikut Ab Aziz (2009) terdapat empat perkara yang wajar diputuskan melalui syura yang melibatkan pelaksanaan penilaian prestasi iaitu perancangan (takhtit), penyusunan (tartib), dorongan (attasyjik) dan pengawalan (hirasah). Antara perkara yang melibatkan perancangan prestasi yang boleh diputuskan ialah (i) bagaimana hendak menjamin pencapaian kerja mereka terus meningkat dan (ii) apa tindakan yang wajar diambil bagi menjamin pencapaian kerja mereka terus meningkat.

Perkara-perkara yang melibatkan penyusunan ialah (i) bentuk pekerjaan yang sesuai yang wajar dilakukan, (ii) menentukan siapa yang layak melakukannya, (iii) bagaimana kerja-kerja harus digabung dan dilakukan, (iv) menentukan siapa patut melaporkan kepada siapa dan (v) di peringkat mana keputusan harus dilakukan.

Manakala perkara-perkara yang terlibat dorongan ialah (i) penentuan jumlah dan bentuk ganjaran yang paling sesuai, (ii) penentuan siapakah yang paling layak untuk diberi peluang kenaikan pangkat (iii) bentuk-bentuk faedah rasmi dan tidak rasmi yang wajar diberikan kepada anggota; dan (iv) penentuan siapa yang wajar diberi tarbiah dalam bidang yang bersesuaian.

Seterusnya perkara-perkara yang melibatkan pengawalan (i) kaji semula keperluan tugas bagi memastikan pekerja berkemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, (ii) kaji semula matlamat dan piawai yang telah ditetapkan dan dipersetujui sebelum ini, (iii) buat penilaian ke atas pencapaian pekerja berbanding dengan jangkaan yang telah dibuat di sepanjang tempoh penilaian, (iv) bincangkan jika terdapat perbezaan di antara pencapaian sebenar dengan jangkaan yang telah dibuat. Jika perlu hendaklah disokong dengan fakta dan data, (iv) komunikasikan bentuk-bentuk ganjaran yang bakal diagih kepada pekerja dan (v) kenal pasti kelemahan-kelemahan yang menghalang pekerja daripada melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.

Peranan sebagai penilai turut meliputi penelitian, mengawasi perjalanan dan pelaksanaan perancangan perlu dibuat berdasarkan peraturan yang telah ditentukan bagi mengelak daripada berlakunya sebarang ketidaktepatan. Hasil daripada permesyuaratan ini akan membuahkan idea yang terbaik, menghindari daripada didominasi oleh satu-satu pihak, dapat memastikan selari dengan tuntutan akhlak, mempertingkatkan komitmen dan rasa tanggungjawab kolektif, mewujudkan sikap saling ingat-mengingati di kalangan pekerja pekerja untuk memperkukuhkan lagi tekad, kesabaran dan ketahanan peribadi demi untuk memastikan kejayaan aktiviti penilaian yang dijalankan.

Bagi Ab.Aziz Yusof dan Fadillah Yusof (2006) dalam melaksanakan syura prinsip-prinsip berikut harus dipenuhi iaitu (i) mewakili kepentingan kumpulan-kumpulan tertentu, (ii) membincangkan sesuatu perkara secara ikhlas dan terbuka, (iii) keputusan dibuat secara konsensus, (iv) kesediaan untuk memberdayakan dan (v) mengembleng kekuatan, (vi) kesediaan untuk mengagihkan tugas (vi) mengutamakan persamaan dan (vii) kebebasan untuk bersuara.

Penutup

Bagi mewujudkan persekitaran kerja yang harmoni di dalam pelaksanaan penilaian prestasi setiap keputusan dan tindakan yang diambil hendaklah dilakukan secara syura. Keputusan yang diambil secara syura akan dapat mengelak daripada berlakunya tindakan memanipulasi dan mempolitikkan pengkadaran penilaian prestasi. Sementara itu, pengabaian syura membawa implikasi buruk seperti melebarkan jurang ketidakpercayaan di antara pengurus dengan pekerja. Dalam konteks pelaksanaan penilaian prestasi pengurus boleh memilih pendekatan syura yang sesuai mengikut keperluan, keadaan, masa dan tempat.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof & Ahmad Bashir Aziz. (2008). *Pengurusan perniagaan Islam: Konsep, isu dan pelaksanaan*. Sintok: Penerbit UUM.
- Ab. Aziz Yusof., Ab. Halim Majid., Tan Swee Meng., & Engku Ngah Engku Chik. (2006). Persepsi dan reaksi guru terhadap penilaian prestasi. *Jurnal Pembangunan Sosial*, 8, 187-202.
- Abd. Karim Zaidan. (1993). *Dasar-Dasar Ilmu Dakwah*. Kuala Lumpur: Dewan Pustaka Fajar.
- Abdus Sattar Abbasi., Imran Hameed., & Amna Bibi. (2011). Team management: The Islamic paradigm. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1975-1982.
- Abdul Monir Yaacob. (1995). Prinsip pengurusan dan pentadbiran menurut Al-Quran dan Sunnah. *Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam* pada 27 dan 28 April, 1995 di Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), Kuala Lumpur.
- Abuznaid, S. (2006). *Islam and management: What can be learned?* *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 125-39.
- Altaf Gauhar. (1978). *The Challenge of Islam*. Europe: Islamic Council Of Europe.
- Analoui, F., & Fell, P. (2002). Have you been appraised? A survey of the university administrative staff. *The International Journal of Educational Management*, 16 (6/7), 279-298.

- Banks, G., & Murphy, K. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38, 335-345.
- Bacal, R. (2000). *Why ratings based employee appraisals fail?* Website: www.work911.com.
- Carson, K. P., Cardy, R., & Dobbin, G. H. (1991), Performance appraisal as effective management or deadly management disease, *Group and Organisation Studies*, June, 143-159.
- Cash. (2006). *Performance appraisal basic purpose*: www.achernorth.com
- Dacri, R. (2005). *Unwanted, Disliked, Dishonest: Performance Appraisals, Must Go* Retrieved from <http://business.mainetoday.com/yourbusiness/050121yourbiz.shtml> diakses pada 20 Februari 2012.
- Darwish, A, Yousef. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, *Journal of Organizational Change Mangement*, 29(5), 567-592.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. In B. M. Staw and L. L. Cumming (Eds). *Research in Organizational Behavior* (pp. 129-177). Greenwich CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1986). *The distributive justice of organizational performance evaluations*. New York: Plenum.
- Hakim Mohamed Said. (1989). *Hubungan majikan pekerja menurut Islam* (terj.), Kuala Lumpur: A.S. Noordeen,
- Ibrahim Mamat. (1997). *Memimpin remaja sekolah teori dan praktik*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn, Bhd.
- Ilhamie Abdul Ghani Azmi. (2010). Islamic human practices and organizational performance: A preliminary finding of islamic organizations in Malaysia, *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 27-42.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership, *Public Administration Review*, 62, 231-41.
- Mansor Jusoh., & Nor Ghani Md. Nor. (2005). Tenaga buruh dan upah dalam Islam: Satu pandangan alternatif, *Islamiyyat*, 27(1), 67- 79.
- Mohd Fauzi Mustaffa Albesuty. (1995). Kebaikan Amalan Konsep Syura. *Utusan Melayu*, h: 7:1,17 November.
- Mohd Izani Mohd Zain. (2005). *Islam dan demokrasi: cabaran politik muslim kontemporari di Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mohd Shaari B. Ramli. (1998). Pengurusan Latihan Kualiti. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB*, 8(1), 62-72.
- Mohd. Yusof Hj. Othman, & Md. Zhahir Kechot. (2005). Penyelidikan dan Kualiti. *Citra*, hal. 2-5, 9 September.
- Mohamed Fathi Othman. (1996). Modern Democracy and the concept of shura dalam Syed Othman Alhabshi dan Nik Mustapha Nik Hassan (Eds). *Islam and tolerance*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM).
- Muhammad Abdul Qadir Abu Fariz. (1986). *Sistem politik Islam*. Jakarta: Rabbani Press.

- Muhammad Syukri Salleh. (2002). *Pembangunan berteraskan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Mumtaz Begam Bt Abdul Kadir, Norzaini Azman & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Pengaruh Integriti Kepemimpinan terhadap Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di Institusi Pendidikan Tinggi MARA, *Akademika*, 78 (Jan. - April), 67 – 75.
- Mustafa Hj Daud. (1994). *Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Nelson, B. (2002). Performance appraisal obsolete? *Compensation And Benefit Review*, 32, 39-42.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2004). *Fundamental of human resource management*. Boston: McGraw Hill.
- Roberts, G. (1992). Linkages between performance appraisal effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*. 12 (3), 19-25.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail Al-Qudsy., Asmak Ab. Rahman., & Mohd Izani Mohd Zain. (2008). Efektif governan dan pelaksanaannya dalam pentadbiran Islam, *Jurnal Syariah*, 16 (keluaran khas), 465-496.
- Solahuddin Ismail. (2010). Pembentukan organisasi cemerlang: Pandangan Islam dalam melantik pemimpin, *Jurnal Usuluddin*, 29, 207-220.
- Spinks, N., Wells, B., & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal. *Career Development International*, 4 (2), 94-100.
- Suarez J. G. (1994). Managing fear in the workplace, *Journal for Quality and Participation*, Dec, 24-29.
- Surtahman Kastin Hasan., & Sanep Ahmad (2005). *Ekonomi Islam: Dasar dan amalan* (edisi kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Swanepoel, B., Erasmus, B., van Wyk, M. & Schenk, H. (2000). *South African human resource management: Theory and practice*. Cape Town: Juta and Company.
- Syed Omar Bin Syed Agil., Djasriza Jasin., & Fatimah Pa` Wan. (2007). Nine Islamic management practices and habits in Islamic history: Lessons for managers and leaders, *Unitar E-Journal*, 3(2), 42-55.
- Tyler, J. L., & Biggs, E. L. (2001). Practical governance: CEO performance appraisal. *Trustee*, 54 (5), 8-12.
- Wiese, D. S. & Buckley, M. R. (1998). The evolution of performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.
- Zahid Parvez & Pervaiz Ahmed. (2004). An Islamic perspective on the lack of social responsibility in business organization. *Working Paper series no:WP005/04, Management Research Centre, Wolverhampton University Business School*.
- Zaluddin Sulaiman. (1995). *Islam dan kehidupan harian: Kepimpinan adalah suatu amanah*. Kuala Lumpur: Darul Nu'man.