

ANALISIS TRANSFORMASI SISTEM PENILAIAN PRESTASI KAKITANGAN DI LEMBAGA ZAKAT NEGERI KEDAH

*Transformation of Performance Appraisal System at Kedah State Zakat Board:
An Analysis*

Abdul-Halim M.^{1*}

Houcine M.²

Izwan-Nizal M.³

Suraidi S.⁴

Mohd Shahril A.⁵

¹Institut Penyelidikan dan Inovasi Zakat (IPIZ), Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia

²Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia

³Pusat Pengajian Sains Pemutusan (SQS), Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia

⁴Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK), Kedah Malaysia

⁵Seri Begawan Religious Teacher University College, Brunei Darussalam

*Corresponding author (Email: ahalim@uum.edu.my)

Received: 17 July 2023, Reviewed: 2 August 2023, Published: 30 September 2023

Abstrak: Sistem penilaian prestasi merupakan salah satu elemen utama dalam mengurus sumber manusia dalam organisasi. Matlamat bagi mempastikan sistem tersebut sentiasa berada di tahap yang terbaik sering diberi perhatian oleh pihak pengurusan. Oleh itu, usaha merubah atau mentransformasi sistem berkenaan perlu dilakukan dari masa ke masa. Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) sebagai sebuah lembaga yang bertanggungjawab dalam memastikan kutipan dan agihan zakat serta pelbagai inisiatif demi membangun ekonomi ummah, turut memberi perhatian terhadap kepentingan sistem penilaian prestasi tersebut. Ini adalah selaras dengan perkembangan dan runtunan semasa bagi mengekal daya saing selain menyumbang kepada keharmonian di tempat kerja. Kertas ini mengupas dan menganalisa beberapa inisiatif dalam mentransformasi sistem penilaian prestasi sehingga tahun 2022 di LZNK. Tiga bentuk keberhasilan dari analisis yang dilakukan adalah: (i) adanya dokumen rujukan amalan penilaian prestasi sedia ada; (ii) rekod rujukan dari kajian impak sistem penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja, produktiviti dan keberkesanan organisasi LZNK; dan (iii) nota cadangan penambahbaikan bagi tahun 2023-2025.

Kata Kunci: Perundingan; Penilaian Prestasi; Pengurusan Sumber Manusia; Lembaga Zakat Negeri Kedah.

Abstract: *Performance appraisal system is one of the essential elements in managing human resources. Organizational top management always ensures that the system is kept intact and up-to-date. Thus, efforts to transform as well as adapt to changes need to be done from time to time. Kedah Zakat State Board (LZNK) is a board with its mission to improve Islamic social financial management efficiently and with integrity to upgrade the socio-economic status of Muslims especially in view of collections and distribution of zakat also pays attention on the*

importance of such performance appraisal system. This is line with various developments and changes due to time factor, to sustain its competitive advantage besides in contributing to harmonious working environment. The present paper, elaborates and analyzes those transformative initiatives that have been taken since 2022 at LZNK. Information and data collections have been done via qualitative (focus group) and quantitative (questionnaires) that involved 237 respondents. From the analysis, three types of outcomes that are: (i) to have documents as a reference related to the current performance appraisal practices; (ii) to have reference records related to job satisfaction, productivity, and organizational effectiveness on the performance appraisal system; and (iii) to suggest areas of improvement to be considered for 2023-2025 have been highlighted.

Keywords: Transformation; Analysis; Performance Appraisal System; Human Resources Management; Kedah Zakat State Board

PENGENALAN

Firman Allah di dalam Surah al-Dhariyat (ayat ke-56) bermaksud “Dan (ingatlah) Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan untuk mereka menyembah dan beribadat kepadaKu”. Berdasarkan ayat yang dinyatakan, terciptanya manusia di atas muka bumi yang berperanan sebagai khalifah dan juga hamba Allah SWT merupakan fungsi manusia diciptakan dan ia merupakan tujuan asas dalam pengurusan insan. Masitah (2019) turut memetik bahawa sistem pengurusan dalam Islam antaranya adalah memastikan wujudnya urus tadbir peranan sebagai manusia yang cekap dan baik demi kestabilan, keharmonian, keamanan, kemakmuran bersama oleh semua para pemegang taruh, keadilan sosial dan jaminan keselamatan dapat dinikmati.

Dalam konteks mengurus sumber manusia dalam organisasi, sistem penilaian prestasi merupakan salah satu elemen utama yang perlu diberi perhatian. Adalah menjadi salah satu matlamat bagi mempastikan sistem tersebut sentiasa berada di tahap yang terbaik dan berkesan seiring dengan perubahan iklim persaingan dunia tanpa sempadan mendapat perhatian sewajarnya dari pihak pengurusan organisasi. Oleh itu, usaha merubah atau mentransformasi sistem berkenaan perlu dilakukan dari masa ke masa. Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) sebagai sebuah lembaga yang bertanggungjawab dalam memastikan kutipan dan agihan zakat serta pelbagai inisiatif demi membangun ekonomi ummah, turut mengambil memberi perhatian akan sistem penilaian prestasi tersebut. Hal ini adalah selaras dengan perkembangan dan runtunan semasa bagi mengekal daya saing selain menyumbang kepada keharmonian di tempat kerja di kalangan para pegawai kumpulan pengurusan dan professional serta kakitangan sokongan. Rentetan itu, kertas projek perundingan ini mengupas dan menganalisa beberapa inisiatif dalam mentranformasi sistem penilaian prestasi sejak tahun 2020 hingga 2022 di LZNK. Keberhasilan analisis membawa kepada adanya dokumen rujukan amalan penilaian prestasi sedia ada; rekod rujukan dari kajian impak sistem penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja, produktiviti dan keberkesanannya organisasi LZNK; dan nota cadangan penambahbaikan bagi tahun 2023-2025.



Rajah 1. Objektif Kajian

SOROTAN KARYA

Sistem penilaian prestasi kerja merupakan perkara utama yang sentiasa diberi perhatian oleh majikan dalam memastikan pencapaian matlamat organisasi. Amalan kerja ke arah berprestasi tinggi merupakan amalan pengurusan yang dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja serta keberkesanannya secara keseluruhan. Pengurusan sistem penilaian prestasi kakitangan ini merupakan unsur penting dalam pengendalian sesebuah organisasi. Pihak jabatan dan kakitangan mempunyai peranan dalam memastikan matlamat organisasi terhadap pengurusan sistem penilaian prestasi mereka berada dalam tahap yang optimum.

Sebagai organisasi yang bertanggungjawab dalam memastikan kutipan dan agihan zakat terus berkembang pesat, Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) mengambil perhatian terhadap sistem penilaian kakitangan kerana ianya menyumbang kepada kestabilan dan kelestarian suasana kerja bagi mencapai visi dan misi digariskan. Akan tetapi dalam merealisasikan matlamat organisasi, terdapat kekangan yang timbul dalam proses menilai prestasi kakitangan antaranya ialah penggunaan sistem yang lama dalam menilai kakitangan, sistem penilaian prestasi yang kurang tepat serta timbulnya konflik di antara organisasi dan individu pegawai serta kakitangan, baik dalam kumpulan pengurusan dan professional mahupun dalam kumpulan sokongan (Suraidi, 2021).

Umumnya permasalahan yang dihadapi oleh majikan dan kakitangan akibat dari perlaksanaan sesuatu penilaian prestasi adalah bersifat konvensional. Ia mengundang pelbagai konflik dan ketidakpuasan di kalangan pegawai atau kakitangan. Hal demikian turut menyebabkan terjejasnya pencapaian sesebuah organisasi akibat daripada ketidakpastian perlaksanaan penilaian prestasi yang perlu dilakukan di antara majikan (pegawai penilai) dan kakitangan (pegawai yang dinilai). Penilaian yang dilakukan terhadap kakitangan dengan memaklumkan kelemahan mereka menyebabkan timbul rasa tidak adil oleh pelbagai pihak dan mendatangkan pelbagai kesan yang negatif. Oleh itu, Abd Aziz (2005) telah menyatakan bahawa penilaian prestasi dari sudut Islam boleh dijadikan rujukan oleh organisasi sebagai alternatif kepada amalan penilaian prestasi konvensional yang sedia di-amalkan di kebanyakan

organisasi. Antara prinsip utama dalam penilaian prestasi dari perspektif Islam adalah seperti di Gambarajah, di bawah.



Rajah 2. Prinsip Penilaian Prestasi

Ringkasnya, dalam perkara ini terdapat tiga aspek utama yang perlu diberi perhatian iaitu: i. Proses dan kaedah penilaian; ii. Kriteria atau ukuran penilaian; dan iii. Wajaran atau pengkadarannya bagi setiap kriteria penilaian. Proses menilai biasanya akan bermula dengan taklimat yang disusuli dengan garispanduan kepada bukan sahaja pegawai yang dinilai (PYD), tetapi juga kepada pegawai penilai (PP). Semasa taklimat, setiap langkah dan proses perlu diperincikan supaya semua pihak mendapat maklumat sewajarnya.

METODOLOGI

Bahagian ini menjelaskan reka bentuk kajian perundingan, instrumen, proses pengumpulan data dan teknik analisis data yang diaplikasi dalam projek ini. Umumnya, metodologi adalah merupakan kaedah utama untuk menjawab dan mencapai objektif kajian perundingan. Ia juga merupakan cabang kepada ringkasan daripada maklumat yang diperolehi untuk mendapatkan kesimpulan dalam penulisan. Metodologi ini turut memainkan peranan yang penting dalam menerangkan prosedur atau proses yang telah digunakan bermula dengan pemilihan reka bentuk, kaedah memperolehi data yang diperlukan sehingga proses menganalisis data bagi menghasilkan dapatan kajian berdasarkan objektif yang telah ditetapkan.

Terdapat dua reka bentuk yang diguna pakai dalam menyempurnakan kajian ini iaitu reka bentuk secara kualitatif dan kuantitatif. Secara ringkas, aspek kualitatif ialah merupakan satu metod atau kaedah untuk menyelidik dan memahami sesuatu individu atau kumpulan yang terlibat dengan permasalahan atau fenomena manusia dan masyarakat (Norman & Yvona, 1994). Dalam konteks ini, pegawai dan kakitangan Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) merupakan kumpulan atau organisasi yang dirujuk bagi merungkai permasalahan yang berlaku.

Reka bentuk kualitatif amat bersesuaian untuk diaplikasikan kerana penerokaan terhadap konteks penilaian prestasi terhadap pegawai/kakitangan akan memberi kesan terhadap hasil produktiviti yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai visi, misi dan matlamat LZNK. Secara spesifiknya, pendekatan kualitatif ini telah digunakan bagi mencapai objektif pertama dan objektif ketiga.

Manakala bagi mencapai objektif kedua, kajian dari aspek kuantitatif adalah diperlukan. Kuantitatif di sini adalah merujuk kepada fakta, data dan statistik atau kuantiti bersandarkan kepada bilangan, peratusan atau seumpamanya telah dirumuskan melalui analisis deskriptif. Bagi tujuan tersebut, satu set instrumen soalselidik telah dibina setelah melalui proses adaptasi (ubahsuai) yang perlu. Pelaporan yang melibatkan aspek kuantitatif ini dikemuka-kan dalam bentuk numerical termasuk perkiraan statistik deskriptif, jadual dan paparan rajah (Neuman, 2005).

Gambarajah di bawah, memaparkan ringkasan kepada semua proses atau fasa-fasa pengumpulan maklumat kualitatif dan data kuantitatif yang telah dilalui. Keseluruhan proses pengumpulan data dan maklumat telah dikategorikan kepada empat (4) fasa.



Rajah 3. Proses Pengumpulan Maklumat

HASIL KAJIAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Dari segi penglibatan pegawai kumpulan pengurusan dan professional serta pegawai kumpulan sokongan, terdapat dua (2) jenis penglibatan yang berbeza, iaitu melalui sesi kumpulan fokus (FGD) dan menjawab soalselidik. Secara spesifiknya:

- i. Bagi mencapai objektif yang pertama - mereka terlibat melalui beberapa siri kumpulan fokus (FGD) – pendekatan kualitatif;
- ii. Sementara bagi mencapai objektif yang kedua – mereka telah terlibat dengan menjawab soalselidik (pendekatan kuantitatif) yang dikongsi melalui dalam talian.

- iii. Manakala bagi mencapai objektif yang ketiga – pasukan perundingan telah mengabung semua input kualitatif/dapatkan dari analisa dokumen dan dapatan input kuantitatif untuk merumus serta mencadang rangka penambahbaikan terhadap sistem penilaian prestasi di LZNK.

Hasil sorotan karya dan input yang diperolehi sepanjang beberapa sesi libat-urus dan kumpulan fokus, terdapat tujuh (7) isu dan cabaran utama yang dikenalpasti dalam mengurus serta menetapkan penunjuk prestasi. Rujuk Gambarajah di bawah.



Rajah 4. Isu dan Cabaran Penetapan KPI

Manakala Jadual di bawah pula memaparkan demografi responden yang terdiri dari kalangan pegawai dan kakitangan LZNK yang telah menjawab soalselidik.

| Demografi Responden Kajian | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|
| | Item | Profil Demografi | Kekerapan (n) | Peratusan (%) |
| 1 | Jantina | Lelaki | 74 | 31.22 |
| | | Perempuan | 163 | 68.78 |
| 2 | Umur | 20 - 30 tahun | 81 | 34.18 |
| | | 31 - 40 tahun | 100 | 42.19 |
| | | 41 - 50 tahun | 34 | 14.35 |
| | | 51 - 60 tahun | 22 | 9.28 |
| 3 | Lokasi Pekerjaan (di LZNK) Sekarang | Cawangan (Daerah) | 84 | 35.44 |
| | | Ibu Pejabat | 153 | 64.56 |
| 4 | Tahap Pendidikan Tertinggi | SPM/STPM/STAM | 32 | 13.50 |
| | | Sijil/Diploma | 75 | 31.65 |
| | | Ijazah | 107 | 45.15 |
| | | Ijazah Sarjana/PhD | 23 | 9.70 |
| 5 | Tempoh (tahun) Berkhidmat di LZNK | Kurang dari 2 tahun | 7 | 2.95 |
| | | 3 - 5 tahun | 116 | 48.95 |
| | | 6 - 8 tahun | 84 | 35.44 |
| | | 9 tahun dan lebih | 30 | 12.66 |

Rajah 5. Demografi Responden Kajian

Secara keseluruhan serama 237 orang telah terlibat dalam menjawab soalselidik tersebut. Ini merupakan satu jumlah yang melebihi 80% dari jumlah pegawai dan kakitangan LZNK yang aktif pada masa kini. Dari analisis deskriptif yang dilakukan, lebih dari 84% responden bersetuju bahawa proses dan kriteria penilaian prestasi di LZNK di kaji semula. Dengan inisiatif kajian semula dan transformasi terhadap proses dan kriteria tersebut, 84% responden berpandangan bahawa produktiviti mereka dan keberkesanan organisasi akan turut meningkat. Ini secara jelas memaparkan bahawa responden memang berharap supaya proses dan kriteria penilaian prestasi dapat di kaji semula. Berdasarkan hasil kajian dan dapatan di atas, dapat dirumuskan bahawa antara perkara atau beberapa nota perbincangan penting serta cadangan penambahbaikan dipertimbangkan.

KESIMPULAN

Kajian terhadap sistem penilaian prestasi kakitangan di LZNK ini membawa kepada sokongan dan dokongan supaya beberapa aspek transformasi penambahbaikan di pertimbangkan. Selain dari kekal dan berpaksi kepada empat (4) prinsip asas penilaian prestasi (keadilan, syura, kebebasan dan kesaksamaan) serta amalan menggunakan dua (2) kategori borang (borang untuk pegawai kumpulan pengurusan dan professional dan borang untuk pegawai kumpulan sokongan), nota-nota cadangan penambahbaikan adalah wajar untuk diberi perhatian.

Semoga usaha mentransformasi sistem penilaian prestasi secara manual kepada sistem penilaian prestasi berasaskan web (dalam talian), beserta initiatif menambahbaik garispanduan, kriteria, wajaran dan proses yang terlibat dapat dilakukan dengan berkesan dan dipermudahkan. Ini adalah sejajar dengan pelbagai inisiatif berkaitan pengurusan sumber manusia yang diletak di bawah fungsi Jabatan Pengurusan Sumber Manusia LZNK bagi menambahbaik serta meningkatkan prestasi kerja, produktiviti kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan keberkesanan organisasi LZNK demi meningkatkan kecemerlangan penyampaian perkhidmatan kepada pemegang taruh di Malaysia, umumnya dan golongan sasaran di negeri Kedah, khususnya.

PENGHARGAAN

Kertas persidangan ini adalah sebahagian dari hasil Projek Perundingan bertajuk: Kajian terhadap sistem penilaian prestasi kakitangan Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) dengan kod S/O: 21137. Geran perundingan ini telah dibiaya di bawah kerjasama antara Institut Penyelidikan dan Inovasi Zakat (IPIZ) Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK).

RUJUKAN

- Abd Aziz Yusof, (2005). Penilaian Prestasi Kepentingan dan Permasalahan. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Majelan S., Rusli A. & Nur Fatihah A. (2020). Sistem pengurusan prestasi dan transformasi penilaian prestasi untuk pegawai perkhidmatan pendidikan: Suatu tinjauan menyeluruh. Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah, 7:2, ms.32-41.
- Mallow, S. M. (2020, January 30). Akibat Covid-19 Kaji Semula Sasaran KPI dan e-prestasi 2020. USIM. <https://www.usim.edu.my/news/in-our-words/akibat-covid-19-kajisemula-sasaran-kpi-dan-eprstasi-tahun-2020/>

- Maimunah Aminudin. (2009). Human Resource Management. Selangor: Oxford Fajar Sdn Bhd.
- Sualman, I. (2019, December 29). Produktiviti tunggak tahun 2020. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/63694/KOLUMNIS/Produktiviti-tunggak-tahun-2020>
- Suraidi, M. S. (2021). Temubual Ketua Jabatan, Jabatan Pentadbiran dan Sumber Manusia. Lembaga Zakat Negeri Kedah pada 22/4/2021.
- Yazid, Z. (2015, August 24). Pengurusan Konflik Jamin Kecemerlangan Organisasi. Harian Metro. <https://www.hmetro.com.my/node/72699>
- Zaleha Y., Nur Atikah, A. & Rosmarina B. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. Jurnal Pengurusan, 49:41-52.