

TARIKH	RABU, 21 FEBRUARI 2024
AKHBAR	BERITA HARIAN
TAJUK ARTIKEL	USAH BIAR PENILAIAN DEMERIT, KPI TINGKAT TEKANAN PENJAWAT AWAM
M/S	12
BIDANG	CIVIL SERVICE
KATA KUNCI	CIVIL SERVICE

Usah biar penilaian demerit, KPI tingkat tekanan penjawat awam

- Penilaian demerit (potong markah) dikenakan jika penjawat awam gagal mencapai sasaran kerja ditetapkan
- Organisasi dan tempat kerja mungkin 'bertoksik' jika penilaian demerit tidak dilaksanakan dengan baik dan berhemah



Oleh Prof Madya Dr Mohd Azhar Abd Hamid dan Hussain Mahmud bhrencana@bh.com.my



Mohd Azhar adalah Pensyarah di Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan Universiti Teknologi Malaysia, manakala Husain penganalisis sumber manusia

Kajian Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) yang tertangguh sejak 12 tahun lalu bakal diumumkan pada suku keempat tahun ini. SSPA kali ini dikatakan mampu melegakan penjawat awam, khususnya berkaitan pelarasan skim gaji dan pembangunan kerjaya lebih menarik.

Paling ditunggu adalah pelarasan gaji dijangka meningkat 20 hingga 30 peratus daripada kadar sedia ada. Jika ini menjadi kenyataan, penjawat awam khususnya dalam kategori pelaksanaan berjumlah 60 peratus bakal menikmati skim gaji lebih baik.

Justeru, pelaksanaan SSPA baharu dijangka merungkal dan mengurangkan gejala negatif dalam kalangan penjawat awam selama ini.

Dalam pada itu, pengumuman Ketua Setiausaha Negara (KSN), Tan Sri Mohd Zuki Ali berkaitan Sistem Penilaian Demerit (DEEP) mengundang pelbagai persoalan dan polemik penjawat awam. Sungguhpun, sistem DEEP belum dibuka kepada umum, penjelasan ringkas KSN menimbulkan banyak persoalan.

Berdasarkan maklumat awal, penilaian demerit terdiri daripada dua fasa. Pertama petunjuk generik iaitu laporan bulanan progresif. Fasa kedua, penilaian memfokuskan jumlah libat urus bersama pemegang taruh atau pelanggan melalui pelbagai platform, termasuk media.

Sistem DEEP juga dikatakan kaedah baharu menilai prestasi, khususnya ketua jabatan dan semua penjawat awam bermula dengan markah 100 mata, namun ditolak jika gagal mencapai petunjuk prestasi utama (KPI).

Jumlah terkumpul digunakan bagi penilaian kepemimpinan dan KPI ketua jabatan serta penjawat awam. Ini berdasarkan alasan penilaian prestasi sedia ada bersifat 'pukul rata' dan tidak menggambarkan output KPI sebenar pencapaian pegawai.

Ringkasnya, penilaian demerit (potong markah) dikenakan jika penjawat awam gagal mencapai sasaran kerja ditetapkan.

Sistem DEEP yang bermula dengan 100 mata ini kurang meraihan falsafah pembangunan liberal demokrasi dan seolah memperlihatkan arahan bersifat paksaan atau kuasa penuh orang atasan.

Dikaji dari sudut konteks falsafah pembangunan liberal demokrasi, sistem DEEP bermula dengan suatu 'amaran tegas dan keras' untuk membolehkan penjawat awam melaksanakan tugas sebaiknya.

Sistem penilaian prestasi seharusnya menggambarkan keupayaan organisasi meningkatkan kualiti modal insan dalam pelbagai perspektif, terutama keperluan untuk disantuni secara 'manusiawi' dan berhemah.

Disebabkan penilaian DEEP adalah sistem tolak markah, maka setiap penjawat awam sentiasa

berwaspada dengan 100 mata diberikan. Sekali pandang sistem ini meningkatkan komitmen dan akauntabiliti penjawat awam dengan tugas dipikulnya.

Bagaimanapun, ia juga bakal mewujudkan tekanan dan kelesuan di tempat kerja, sekali gus melemahkan motivasi pekerja pada jangka panjang. Di sini, sukar untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan.

Tekanan untuk mencapai KPI akan menyebabkan individu menggunakan apa saja strategi untuk menghasilkan output KPI disasarkan. Lagi tinggi KPI, semakin tinggi tekanan dirasai pekerja. Bermakna, sistem demerit dan KPI semakin meningkat tentu memberi lebih tekanan dan beban mental kepada penjawat awam. Akhirnya, meningkatkan kadar masalah kesihatan mental pula dalam kalangan penjawat awam.

Beri ruang perluas bakat

Dalam hal ini, penjawat awam sepatutnya diberi peluang meluaskan bakat dan kebolehan, bukan semacam mencari 'salah dan kesilapan' mereka menurus sistem penilaian demerit.

Sistem DEEP seolah seperti *watch dog* dan kamera litar tertutup (CCTV) memantau segala tindakan supaya arahan kerja dipenuhi mengikut prosedur operasi standard (SOP).

Sistem penilaian demerit juga akan menyebabkan tekanan domino antara individu, dirasai penjawat awam merentas jawatan dan tugas. Ketua jabatan yang di tangannya bermula dengan 100 mata tentu tidak mahu mengurangnya sehingga akhir tahun.

Maka ketua jabatan melakukan apa sahaja strategi untuk mencapai output KPI, sekali gus mengekalkan maksimum markah diperolehinya.



Penjawat awam sedang menunggu SSPA baharu.

Jika sebelum ini, markah Sasaran Kerja tahunan (SKT) ikut nilai mata diperoleh berdasarkan KPI bermula sifar sehingga melebihi 100 jika ditambah bonus tertentu.

Sungguhpun, pada fasa kedua penilaian DEEP menekankan libat urus antara pemegang taruh, tetapi jika birokrasi pada takuk lama dan tidak ditransformasi sebaiknya, maka sukar untuk mencapai kesepakatan dan kerjasama dengan pemegang taruh.

Selain itu, ukuran dan penilaian prestasi penjawat awam menjadi statik kerana setiap individu cenderung memfokus garis panduan sedia ada sehingga tidak mengembangkan kemahiran, sikap dan pengetahuan baharu, sekalipun ketigatiganya dijadikan aspek tertentu dalam penilaian prestasi.

Penilaian DEEP juga menyebabkan penjawat awam hanya bersedia menerima arahan ketua tanpa melihat kewajaran di sebalik kepentingan tugas diterima.

Ia seolah-olah 'makan tak cari, tetapi tinggi mulut disuap'. Ia mungkin sesuai pada peringkat pelaksanaan, namun kurang sesuai pada peringkat pengurusan dan profesional khususnya jurutera, pensyarah dan penyelidik.

Organisasi dan tempat kerja mungkin 'bertoksik' jika penilaian demerit tidak dilaksanakan dengan baik dan berhemah. Jurang antara ketua untuk mencapai output KPI tahunan akan menjadi renggang dan tegang dengan staf bawahannya akibat 'kuasa' yang ada padanya.

Ketua yang nipis nilai kemanusiaan dan ihsan akan mudah mengeksploitasi dan memanipulasi kuasa untuk mencapai KPI. Justeru, KPI hanya dilihat dari segi pencapaian dan kemampuan ketua melaksanakan tanggungjawab.

Barangkali, akan berlaku situasi yang mana, individu menolok atau menarik diri untuk menjadi ketua kerana takut dan bimbang tidak mencapai KPI disasarkan. Kedua, bersedia untuk 'berkonflik' dan menekan staf bawahannya bagi mencapai KPI.

Akibatnya, jawatan ketua dilihat sebagai beban merosakkan hubungan antara pimpinan dengan staf bawahan pada jangka panjang. Walaupun SSPA baharu memberi manfaat kepada penjawat awam dalam bentuk pelarasan gaji dan imbuhan lain, namun sistem DEEP boleh memberi kesan terhadap tekanan kerja.

Sebenarnya langkah kerajaan memperkenalkan SSPA bertujuan memberi imbuhan dan 'hadiah' kepada penjawat awam selepas sekian lama menunggu pelarasan gaji. Namun, pengumuman awal KSN berkaitan pelaksanaan penilaian demerit seperti tidak kena pada tempatnya.

SSPA baharu dan penilaian demerit mesti merangkul nilai dan falsafah pembangunan Malaysia MADANI. Nilai kemanusiaan iaitu ihsan perlu menjadi teras dalam amalan dan pelaksanaannya. SSPA baharu dan penilaian demerit perlu mempunyai elemen 'menang-menang' antara penjawat awam, organisasi dan negara.

Apa yang dibimbangi pelaksanaan SSPA baharu dan penilaian demerit yang kurang berhemah akan menjadi modal politik pembangkang untuk menarik undi penjawat awam pada Pilihan Raya Umum Ke-16 (PRU16).

DISEDIAKAN
OLEH

PN NOR SURIANI BINTI MOHD ZIN (S44), BPM