

KEBERKESANAN PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI: KEPERLUAN KEPADA KEADILAN

Ab. Aziz Yusof
Sekolah Pengurusan
Universiti Utara Malaysia

Mohd Baharudin Othman
Sekolah Pembangunan Sosial
Universiti Utara Malaysia

Bagi kebanyakan organisasi sistem penilaian prestasi merupakan paradok utama terhadap keberkesanan penilaian sumber manusia. Dari satu aspek sistem penilaian akan menyediakan maklumat penting terhadap beberapa aktiviti kritikal dalam penilaian manusia seperti pengagihan ganjaran yang melibatkan gaji berasaskan merit, kenaikan pangkat, maklum balas terhadap keperluan latihan dan pembangunan. Manakala dari aspek yang lain pelbagai pihak mempersoalkan ketepatan kebolehpercayaan dan kesahihan sistem sehingga terpaksa berhadapan dengan pelbagai tentangan yang menjurus kepada kegagalan organisasi untuk menggunakan potensi pekerja secara maksimum untuk keberkesanan organisasi. Dakwaan-dakwaan di atas membangkitkan pertanyaan kenapa sistem penilaian prestasi yang berkesan terus kekal sebagai matlamat yang terlalu sukar untuk dicapai kerana dipengaruhi oleh bias, pengaplikasian piawai prestasi yang berbeza, tidak konsisten, tidak boleh dipercayai dan kesahihannya terus dipersoalkan. Justeru, artikel ini akan cuba mendedahkan betapa perlunya aspek-aspek keadilan diberi penekanan oleh organisasi bagi berhadapan dengan rangkaian permasalahan hasil daripada pelaksanaannya sehingga banyak pihak berpendapat ia merupakan permasalahan yang tiada penyelesaian.

PENDAHULUAN

Menilai pekerja dalam persekitaran yang kaya dengan kepelbagaian dan tanggapan mendedahkan pengurus yang bertindak sebagai penilai kepada ketidakpastian terhadap tindakan dan keputusan yang diambil terutama apabila melibatkan ganjaran dan masa depan pekerja dalam organisasi seperti kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi. Oleh itu, dalam melaksanakan penilaian prestasi, penilai perlu pastikan wujudnya keterbukaan, ketelusan dan keikhlasan agar pelaksanaannya di lihat sebagai adil oleh pekerja. Bagi memastikan persekitaran ini wujud, penilai perlu bersedia meletakkan asas keadilan sebagai pertimbangan yang tidak boleh diketepikan dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil semasa melaksanakan penilaian prestasi. Ini adalah kerana penilai sebagai penilai perlu bertindak sebagai pencari kebenaran yang merekod objektif secara realiti dengan menggunakan pengukuran yang sah dan boleh dipercayai (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992).

Perkara ini menjadi satu cabaran yang kompleks kepada penilai kerana perubahan-perubahan yang berlaku menyukarkan mereka untuk menilai secara objektif dan tepat sehingga penilaian yang dilakukan dipengaruhi oleh subjektiviti bias yang disebabkan oleh faktor-faktor kognitif dan dorongan dalaman (Longenecker, Gioia & Sim, 1987; DeNisi dan Williams, 1988). Lebih-lebih lagi penilai akan menggunakan piawai yang berbeza dalam mengukur prestasi pekerja yang mengakibatkan berlakunya ketidakselarasan, tidak boleh dipercayai dan penilaian yang tidak sah terhadap ahli-ahli dalam organisasi (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992).

Oleh itu, bagi membebaskan penilai daripada permasalahan berkenaan memerlukan mereka untuk membuktikan kepekaan terhadap keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Keprihatinan mereka terhadap keadilan akan membenamkan salah faham, perseteruan dan kebimbangan di kalangan semua pihak sama ada yang menerima kesan langsung atau sebaliknya. Dalam melaksanakan penilaian prestasi aspek-aspek keadilan perlu diberi keutamaan, dihayati dan dikomunikasikan melangkaui sempadan fizikal, jabatan dan hierarki organisasi. Ini adalah untuk menjamin tidak ada pihak yang menjadi mangsa kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi. Oleh itu, keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi perlu dijadikan asas pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil.

DEFINISI KEADILAN

Keadilan organisasi dirujuk kepada tanggapan yang dilakukan oleh individu bahawa terdapatnya kesaksamaan dalam organisasi (Deluga, 1994). Tanggapan sedemikian berlaku akibat daripada perbandingan yang dilakukan oleh pekerja hasil daripada maklum balas yang diperoleh daripada pelbagai sumber penilaian dengan piawai yang telah ditetapkan (Doughlas, 1999).

Semua ahli dalam organisasi mahu diberi persamaan hak dan di lihat terdapatnya keadilan dan kesaksamaan dalam setiap layanan yang diperoleh oleh mereka (Greenberg, 1987). Keadilan di tempat kerja akan hanya dirasai dan diakui oleh pekerja apabila pengagihan sumber dibuat secara rasional sama ada akan mendatangkan kebaikan atau keburukan (Greenberg, 1987). Sementara itu Cook, Hunsaker & Coffey (1997) menyatakan keadilan sebagai kesaksamaan dalam pengagihan ganjaran dan penentuan hukuman. Ini bermakna organisasi perlu bersedia memberikan apa-apa ganjaran yang berhak diterima oleh pekerja apabila didapati layak untuk menerimanya di samping bersedia menghukum sesiapa sahaja yang bertindak bercanggah dengan matlamat organisasi sebaik sahaja mereka didapati bersalah melakukannya.

Dalam membincangkan tentang keadilan, Greenberg dan Baron (1997) telah membahagikan keadilan kepada dua kategori utama iaitu keadilan antara perorangan dan keadilan mengkomunikasikan maklumat. Keadilan antara perorangan adalah berkait rapat kepada tahap kepekaan terhadap keperluan dan kelayakan seseorang dalam konteks pengagihan sumber yang berhak mereka peroleh. Manakala keadilan mengkomunikasikan maklumat mempunyai kaitan langsung dengan kesediaan pengurus untuk memberikan penjelasan yang rasional di sebalik prosedur atau garis panduan yang digunakan dalam menentukan pengagihan sumber dan bentuk hukuman yang layak diberikan. Dengan mengkomunikasikan maklumat akan membolehkan pekerja mengetahui jika terdapatnya percanggahan di antara piawai prestasi dengan hasil penilaian yang mereka peroleh (London & Smither, 1995). Justeru itu, organisasi berharap agar pekerja akan memperbaiki prestasi kerja jika didapati prestasi kerja lebih rendah daripada piawai yang telah ditetapkan (Tornow, 1993).

Oleh itu, tindakan yang diambil oleh penilai ke atas pekerja akan hanya diterima sebagai adil jika ia bebas daripada elemen manipulasi yang menyebabkan terdapatnya pihak lain mendapat faedah hasil daripada keputusan yang telah diambil. Lawson dan Shen (1998) telah mengenal pasti isu-isu yang mempunyai kaitan yang rapat dengan keadilan dalam pelaksanaan

penilaian prestasi seperti penentuan kenaikan pangkat, tindakan disiplin, pembuangan, cadangan untuk keperluan latihan, kenaikan gaji dan aspek-aspek lain yang melibatkan pembangunan individu. Semua isu yang dinyatakan ini mempunyai kaitan langsung dengan pelaksanaan penilaian prestasi dan tahap penerimaan pekerja yang dinilai bergantung kepada wujudnya tanggapan keadilan dalam pelaksanaannya.

DIMENSI KEADILAN

Semua pekerja mengharapkan setiap keputusan dan tindakan yang melibatkan mereka diambil berasaskan kepada keadilan. Mereka mahu terdapatnya keadilan dalam pengagihan sumber yang diterima, keadilan dalam proses membuat keputusan dan keadilan dalam penentuan ganjaran. Schubungan dengan aspek ini, ahli-ahli akademik telah mengenal pasti terdapatnya empat dimensi utama keadilan yang perlu diberi perhatian oleh pengurus dalam menilai prestasi pekerja iaitu keadilan pengagihan (McFarlin & Sweeney, 1992; Deutsch, 1985; Adams, 1965), keadilan prosedur (Lind, 1988; Greenberg, 1987; Laventhal, 1980), keadilan interaksi (Bies & Shapiro, 1987; Bies & Moag, 1986) dan keadilan sistem (Beugre, 1996). Sungguhpun terdapatnya perbezaan di antara keempat-empat dimensi keadilan yang dinyatakan tetapi kesemuanya saling bergantung di antara satu sama lain. Sebagai contoh, tanggapan ke atas wujudnya keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi akan menjurus kepada tanggapan wujudnya sistem yang adil. Seterusnya, Tyler (1988) menegaskan keadilan pengagihan dan keadilan prosedur adalah saling pengaruh-mempengaruhi di antara satu sama lain (Tyler, 1988). Individu akan menjadikan ganjaran yang diperoleh sebagai petunjuk sama ada wujudnya keadilan atau sebaliknya (Lind & Lissak, 1985). Keempat-empat dimensi keadilan yang telah dikenal pasti telah diakui kepentingannya dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi dan aktiviti yang ada kaitan dengannya akan menjadi fokus utama penulisan ini yang akan diperjelaskan satu persatu.

Keadilan Pengagihan

Greenberg (1990) menegaskan keadilan pengagihan adalah kesan daripada proses membuat keputusan yang diyakini sebagai adil. Manakala Lawson dan Shen (1998), menyatakan keadilan pengagihan adalah berkait rapat dengan keadilan dalam pengagihan hasil. Oleh itu, Alexander dan Ruderman (1987) berpendapat keadilan pengagihan sebagai penentu terhadap tanggapan wujudnya keadilan dan mampu memberi hasil yang bermakna kepada pekerja

kesan daripada penilaian prestasi yang dilakukan. Ini adalah kerana pelaksanaan penilaian prestasi akan memberi kesan yang menyeluruh terhadap pengagihan sumber seperti pengagihan peranan dan status, peluang kenaikan pangkat, mempengaruhi laluan kerjaya, memperoleh kuasa dan penerimaan ganjaran.

Persoalannya, sejauh mana penilai mampu mengagihkan sumber organisasi yang terhad seadil mungkin hasil daripada pelaksanaan penilaian prestasi dan dalam masa yang sama perlu menjamin pengagihan sumber yang adil terhadap semua pekerja yang dinilai. Penilai perlu bertindak secara bijaksana bagi memastikan tidak berlakunya longgokan sumber dan kuasa kepada satu pihak yang disukai tetapi sebaliknya bukan sahaja menafikan sumber yang patut diperoleh bahkan menghakiskan sumber yang sedia diperoleh di kalangan pekerja yang tidak disukai. Oleh itu, persoalan siapa akan menikmati kenaikan pangkat, siapa akan dikekal jawatan atau diturunkan pangkat kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi perlu ditentukan setepat mungkin. Kegagalan penilai menangani keadilan dalam pengagihan sumber kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi akan menjemput berlakunya konflik yang berterusan, tindakan pekerja yang di luar jangkaan dan menghakiskan kesetiaan akibat daripada prejudis, kebimbangan, kemarahan dan kilanan di kalangan pekerja yang dinilai (Steve, 1999).

Ketidakadilan dalam pengagihan sumber berlaku apabila pekerja merasakan mereka tidak memperoleh ganjaran yang seadilnya berbanding dengan ganjaran yang diperoleh oleh rakan lain yang memberi sumbangan dan berhadapan dengan kekangan kerja pada tahap yang sama. Di samping itu, dalam melakukan penilaian prestasi pertimbangan terhadap pengagihan keadilan bukan hanya tertumpu kepada pengagihan kewangan seperti penentuan gaji, bonus dan elaun tetapi juga kepada pengagihan bukan kewangan seperti pembahagian tugas, tanggungjawab, pengaruh dan kuasa.

Keyakinan wujudnya keadilan dalam pengagihan akan meningkatkan lagi tahap kerjasama dan pereratan ahli dalam organisasi. Keyakinan ini akan menjurus ahli untuk lebih bersedia menggunakan dan membangunkan potensi yang dimiliki sepenuhnya kerana mereka yakin akan menerima ganjaran setimpal dengan input yang telah disumbangkan. Sekiranya ganjaran yang diperoleh oleh pekerja lebih tinggi daripada sumbangan yang diberikan akan berlaku ketidakadilan kepada organisasi. Sebaliknya, jika sumbangan yang diberi oleh pekerja tidak memadai atau lebih rendah daripada ganjaran yang diterima, maka organisasi akan dianggap tidak berlaku adil.

Dalam memperkatakan pelaksanaan keadilan pengagihan dalam penilaian prestasi penilai sudah sepatutnya perlu mengutamakan keperluan bedah siasat terhadap rentetan permasalahan yang timbul kesan daripada pelaksanaannya. Dalam aspek ini penilai sudah sepatutnya melakukan bedah siasat secara kolektif dengan pekerja yang dinilai terhadap ketidakpuasan pekerja yang dinilai kesan daripada pelaksanaannya. Bedah siasat secara kolektif bermaksud semua pekerja yang merasakan hak-hak mereka telah dinafikan atau dinilai secara tidak adil hendaklah diberi peluang untuk bersemuka, meluahkan ketidakpuasan dan membongkar kelemahan yang difikirkan telah mempengaruhi proses penilaian. Di samping itu, pekerja yang dinilai hendaklah diberi kesempatan untuk ikut serta dalam mencari jalan penyelesaiannya. Adalah suatu tindakan yang tidak adil jika hanya penilai dan pengurusan atasan memonopoli perbincangan sebaliknya pekerja bertindak sebagai pihak menerima terhadap sebarang keputusan yang telah dibuat.

Dalam hal ini, pekerja bukan akan dijemput untuk turut berbincang tetapi sebaliknya pintu perbincangan perlu dibukakan seluas mungkin kepada mereka. Seterusnya, keadilan akan hanya wujud apabila pekerja merasakan diri mereka berada dalam keadaan selamat apabila memberi kritikan, cadangan dan maklum balas yang semasa proses bedah siasat dilakukan.

Keyakinan pekerja terhadap wujudnya keadilan dalam proses bedah siasat akan meningkatkan lagi keyakinan, komitmen dan rasa pemilikan terhadap sistem yang diamalkan. Justeru, penilai perlu pastikan siapa di kalangan pekerja yang benar-benar layak untuk menganggotai jawatankuasa bedah siasat berkenaan. Keyakinan pekerja terhadap wakil yang dipilih akan mempengaruhi tahap keyakinan terhadap bedah siasat yang dilakukan. Oleh itu kemahiran, kepakaran dan pengaruh yang dimiliki oleh pekerja yang dipilih untuk menganggotai jawatankuasa akan menentukan keberkesanan dan keyakinan terhadap proses bedah siasat yang dilakukan. Mereka juga perlu membuktikan keikhlasan dan komitmen yang tinggi terhadap sebarang keputusan yang telah diputus secara kolektif. Sehubungan ini, penilai hendaklah bersikap lebih terbuka, telus dan bersedia membuat pembaikan jika diperlukan.

Dalam memastikan wujudnya keadilan pengagihan kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi perlu terdapatnya ekuiti, persamaan dan keperluan (Deutsch, 1985). Ketiga-tiga elemen ini saling berhubung dan memberi pengaruh yang tidak kurang pentingnya terhadap pelaksanaan penilaian prestasi. Ekuiti berkait rapat dengan penerimaan imbuhan atau ganjaran yang diyakini setimpal dengan setiap sumbangan yang diberikan oleh

pekerja. Persamaan pula merupakan pengagihan imbuhan atau ganjaran yang sama rata tanpa mengira tahap input yang disumbangkan oleh setiap pekerja. Seterusnya, keperluan dirujuk kepada pengagihan imbuhan atau ganjaran yang dilakukan dengan mengutamakan kebajikan setiap pekerja yang terlibat dalam proses penilaian prestasi.

Deutsch (1985) sekali lagi menegaskan bahawa garis panduan dalam membuat pengagihan dipengaruhi oleh matlamat organisasi itu sendiri. Menurut beliau organisasi yang meletakkan keprihatinan yang tinggi terhadap produktiviti iaitu dari segi pulangan ke atas pelaburan atau keuntungan akan memastikan ekuiti dijadikan prinsip utama dalam pengagihan keadilan bukan bersamaan dan keperluan. Sebaliknya, prinsip persamaan akan dijadikan tonggak utama dalam pengagihan keadilan apabila ia bermotifkan untuk mempereratkan perhubungan sosial di antara ahli dalam organisasi. Seterusnya, organisasi yang menunjukkan keprihatinan yang tinggi terhadap pembangunan dan kebajikan individu pekerja akan menjadikan keperluan sebagai tonggak utama dalam pengagihan keadilan. Oleh kerana pelaksanaan penilaian prestasi adalah bermatlamatkan untuk meningkatkan prestasi kerja, maka sudah tentu ekuiti perlu dijadikan tonggak utama dalam melaksanakan pengagihan sumber.

Sementara itu, Mannix, Neale dan Northcraft (1995) telah mengenal pasti tiga jenis budaya yang ada kaitan dengan pelaksanaan penilaian prestasi iaitu yang berorientasikan ekonomi, perhubungan dan pembangunan peribadi. Mereka menegaskan ahli kumpulan dalam budaya yang berorientasikan ekonomi lebih bersedia menerima penggunaan prinsip ekuiti. Manakala pekerja yang berorientasikan perhubungan lebih bersedia menerima prinsip persamaan. Seterusnya, pekerja yang berorientasikan pembangunan peribadi lebih rapat dengan prinsip keperluan.

Walau bagaimanapun, dalam keadaan tertentu ketiga-tiga prinsip pengagihan ini didapati bercanggah antara satu sama lain. Sebagai contoh, ahli kumpulan yang berorientasikan perhubungan terbukti lebih sukar untuk mencapai konsensus jika dibandingkan dengan mereka yang berorientasikan ekonomi. Ini adalah kerana ahli kumpulan yang berorientasikan perhubungan lebih bersedia untuk mencapai konsensus walaupun konsensus itu sendiri tidak mudah untuk dicapai. Dalam usaha untuk mencapai konsensus, norma-norma dan nilai-nilai milikan bersama akan direalisasikan tetapi dalam banyak keadaan ia tidak selari dengan matlamat ekonomi di kalangan sebahagian ahli dalam kumpulan. Pertelingkahan juga boleh berlaku apabila tonggak keadilan pengagihan dipengaruhi oleh budaya organisasi itu sendiri sama ada berorientasikan keuntungan atau berorientasikan kemanusiaan. Di antara

punca berlakunya pertelingkahan ini adalah kesan daripada peranan dualisme organisasi yang menuntut kepada penumpuan sistem tugas dan sosial tetapi serentak dengan itu mengutamakan pencapaian keuntungan bagi kelangsungan organisasi dan untuk memastikan ahli-ahli dalam organisasi terus mendapat manfaat hasil daripada keahlian mereka.

Seterusnya, penilai perlu meletakkan kepekaan yang tinggi bahawa kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi memerlukan pekerja untuk mempertingkatkan kemahiran dan kepakaran agar terus sesuai dengan tuntutan keperluan semasa. Peningkatan kemahiran dan kepakaran akan hanya berjaya dijalankan jika penilai bersedia memberi latihan tambahan bagi memenuhi tuntutan tugas yang baru bukan hanya pengagihan ganjaran kewangan yang perlu diagih secara saksama. Peluang-peluang latihan juga perlu diagihkan secara saksama untuk mengelak daripada berlakunya ketidaktepatan dalam memilih calon yang perlu dilatih setelah kelemahan dan kekuatan mereka dikenal pasti hasil daripada pelaksanaan penilaian prestasi.

Bagi memastikan wujudnya keadilan pengagihan penilai juga perlu memberi penumpuan kepada pekerja yang mungkin akan dibuang kerana kegagalan mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepada pekerja yang mungkin akan dibuang, organisasi sepatutnya menyediakan bantuan dari segi khidmat nasihat dan penempatan semula. Tanggapan wujudnya keadilan dalam tindakan pembuangan yang diambil bergantung kepada sejauh mana kepatuhan organisasi terhadap sistem, garis panduan dan prosedur yang telah ditetapkan berasaskan kepada ketepatan, ketelusan dan kesaksamaan dalam pelaksanaan dan penghayatan terhadap penilaian prestasi.

Keadilan Prosedur

Di samping memberi penumpuan kepada tanggapan kesaksamaan dalam pengagihan hasil, ahli akademik juga tidak ketinggalan untuk menganalisis bagaimana tanggapan keadilan proses digunakan untuk menentukan keadilan dalam pengagihan hasil yang akan mempengaruhi sikap dan gelagat pekerja (Cropanzano & Folger, 1991; Laventhal, 1980).

Terdapat kajian yang membuktikan bahawa cara bagaimana hasil diperoleh sama pentingnya kepada pekerja sebagaimana memperoleh hasil itu sendiri (Alexander & Ruderman, 1987; Cropanzano & Folger, 1991; Greenberg, 1987). Seterusnya, Greenberg (1990) meluaskan perbincangan dengan menegaskan bahawa terdapat dua komponen utama dalam keadilan prosedur iaitu pertama wujud atau tidak wujudnya prosedur pengagihan seperti

penglibatan dalam pengawalan keputusan dan kedua penjelasan yang diterima mengenai prosedur secara formal.

Oleh itu, keadilan prosedur adalah keadilan yang mampu dibuktikan oleh penilai dalam pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi secara konsisten dan telus. Asas utama yang perlu ada bagi menjamin wujudnya keadilan prosedur adalah penyediaan ruang atau peluang kepada pekerja untuk mengawal sesuatu keputusan yang bakal diambil ke atas mereka (Thibaut & Walker, 1975). Sesuatu prosedur diterima sebagai adil apabila pihak yang mempertikai sesuatu keputusan diberi kesempatan untuk mengawal ke atas kesan daripada keputusan yang akan diambil dan pada masa yang sama diberi peluang kepada mereka untuk turut terlibat dalam menyediakan kemungkinan alternatif tindakan. Keyakinan yang tinggi di kalangan pekerja terhadap wujudnya keadilan prosedur hanya terjadi apabila pekerja yang dinilai diberi peluang untuk menyuarakan pandangan bagi membolehkan mereka untuk mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh penilai.

Thibaut dan Walker (1975) juga menegaskan bahawa pekerja akan menganggap sesuatu keputusan itu adil apabila mereka telah diberi peluang untuk turut terlibat memberi input ke atas prosedur yang diamalkan. Sungguhpun pada kebiasaannya penilaian prestasi dicetuskan oleh penilai tetapi tidak dapat dinafikan bahawa mendapatkan input daripada pekerja amat signifikan bagi memastikan penilaian prestasi dapat dilaksanakan dengan seadilnya. Wooten (1996) telah menyatakan mengapa penilai perlu memahami konsep '*ground rules*' dalam melaksanakan penilaian prestasi. Konsep '*ground rules*' dirujuk kepada justifikasi kenapa penilaian prestasi perlu dilaksanakan. Justifikasi ini amat mustahak untuk dijelaskan kepada pekerja agar pekerja dapat bertindak selari dengan justifikasi yang telah ditetapkan. Pekerja akan menganggap sesuatu prosedur sebagai adil jika mereka memahami rasional di sebalik sesuatu prosedur diperkenalkan. Kefahaman mereka terhadap sesuatu prosedur akan meningkatkan keyakinan mereka bahawa wujudnya keadilan dalam prosedur yang diperkenalkan. Greenberg (1987) mendapati kesediaan untuk menerima hasil yang diperoleh sama ada tinggi atau rendah, positif atau negatif merupakan faktor penentu sama ada terdapatnya keadilan prosedur dalam pelaksanaannya.

Pekerja yang diberi kesempatan untuk bersuara bukan hanya lebih bersedia menerima prosedur sebagai adil tetapi sanggup memberi komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan penilaian prestasi. Suara di sini dirujuk kepada tahap kesediaan pekerja menyatakan pandangan mereka kepada pembuat prosedur iaitu penilai sebelum keputusan akhir diambil terhadap pekerja. Sungguhpun

begitu, jika peluang untuk menyuarakan pandangan hanya untuk meningkatkan tanggungjawab dan kepatuhan terhadap prosedur pekerja belum pasti akan menganggap prosedur berkenaan sebagai adil. Mengikut Bies dan Shapiro (1987) jika hasil daripada kesan pelaksanaan prosedur didapati tidak sebagaimana dijangka, besar kemungkinan wujudnya perasaan saling tidak percaya-mempercayai dan membangkitkan kemarahan di kalangan pekerja yang menerima akibat.

Oleh itu, tanggapan telah diberi peluang yang mencukupi adalah lebih penting dalam menangani reaksi negatif kesan daripada penilaian prestasi yang dilakukan. Sehubungan dengan aspek ini, Tyler (1990) menegaskan bahawa identifikasi yang tinggi terhadap organisasi yang merealisasikan keadilan prosedur akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Malah besar kemungkinan mereka akan meminimumkan kegagalan sekiranya organisasi mengamalkan prosedur yang adil melalui pengagihan hasil yang adil. Tetapi sebaliknya, bagi pekerja yang memberi komitmen yang tinggi akan mengalami tekanan yang lebih tinggi apabila keadilan prosedur tidak menjurus kepada keadilan dalam pengagihan hasil.

Di samping menyediakan ruang bersuara, pekerja juga perlu diperkasakan dalam pelaksanaan sesuatu prosedur yang melibatkan proses penilaian prestasi. Pekerja yang telah diperkasakan akan lebih berusaha dan komited untuk menjayakan penilaian prestasi. Melalui program ini pekerja akan diberi kesempatan untuk membuat semakan, rayuan dan menyediakan peluang bagi membolehkan mereka memberi penjelasan dan mempertahankan diri terhadap anggapan kelemahan yang telah dikenal pasti oleh penilai. Menurut McFarlin dan Sweeney (1996) salah satu petunjuk bagi memastikan wujudnya keadilan prosedur dalam organisasi ialah memiliki mekanisme yang memperlihatkan pekerja mempunyai suara mengenai sesuatu yang berlaku dalam proses penilaian prestasi. Greenberg (1990) dalam kajian empiriknya mendapati keadilan prosedur dipercayai merupakan petunjuk penting penilaian individu terhadap organisasi. Di samping itu, keadilan prosedur mempunyai hubungan yang kuat di antara komitmen terhadap tugas yang dilakukan (Folger & Konovsky, 1989). Walau bagaimanapun, hasil kajian yang dilakukan oleh Martin dan Bennett (1996) mendapati keadilan prosedur memberi kesan yang sedikit terhadap kepuasan kerja berbanding dengan keadilan pengagihan.

Seterusnya, Lavelle *et al.*, (1980) telah mengenal pasti terdapat enam garis panduan utama yang perlu dipatuhi bagi memastikan mewujudkan keadilan prosedur. Keenam-enam garis panduan yang dimaksudkan ialah terdapatnya ketelusan, bebas daripada bias, kesahihan maklumat, kebolehbajikan, rasa

penglibatan dan menyanjung tinggi etika. Garis panduan yang dinyatakan ada hubungan dengan keadilan prosedur bukan mudah untuk direalisasikan. Adakalanya ia bertentangan di antara satu sama lain. Sebagai contoh, apabila penilai berhadapan dengan kekangan masa, sudah tentu mereka perlu membuat keputusan dengan cepat atau apabila mereka berada dalam satu jawatankuasa penilai mereka bertindak selari dengan tuntutan jawatankuasa dengan bersembunyi dibalik konsensus. Penglibatan sedemikian akan menafikan input yang telah diberikan oleh pekerja.

Di samping itu, dalam keadaan tertentu penilai sendiri mempunyai maklumat yang terbatas akibat daripada kekurangan kepakaran atau diselubungi oleh bias yang sedia wujud dalam diri mereka semasa membuat sesuatu keputusan. Dalam kekangan sedemikian, memerlukan penilai mengoptimumkan maklumat yang sedia dimiliki untuk membuat keputusan atau sengaja menilai berpandukan bias yang telah sedia ada pada mereka. Oleh itu hanya melalui pertimbangan keadilan yang dijadikan asas dalam penilai akan menjamin ketepatan dan ketelusan dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh penilai.

Keadilan Berinteraksi

Keadilan interaksi membuktikan penyediaan ruang untuk menjustifikasikan keputusan yang boleh dipengaruhi oleh kesan daripada hasil keputusan yang telah diambil (Bies & Shapiro, 1988; Greenberg, 1990). Tanggapan terdapatnya layanan yang adil dengan maklumat justifikasi akan meningkatkan kebarangkalian kesan penilaian yang diyakini adil oleh pekerja.

Oleh itu, keadilan interaksi adalah satu mekanisme penting dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Melalui mekanisme ini akan membolehkan penilai meminimumkan masalah kilanan akibat daripada penilaian yang dipengaruhi oleh pilih kasih, stereotaip, penyalahgunaan kuasa dan manipulasi. Masalah-masalah ini akan mewujudkan bibit tidak berpuas hati, salah faham, perseteruan, kebimbangan dan kekecewaan di kalangan pekerja yang menerima kesan langsung daripada pelaksanaan penilaian prestasi. Wujudnya interaksi dua hala akan menjurus kepada kesediaan kedua-dua pihak untuk bersikap terbuka yang seterusnya mengundang perasaan saling percaya-mempercayai dan hormat-menghormati.

Keadilan interaksi dalam pelaksanaan penilaian prestasi akan lebih terserlah apabila penilai benar-benar memahami dan menghayati tujuan di sebalik pelaksanaannya, kekangan-kekangan yang dihadapi semasa pelaksanaan dan

sedia memahami kesan daripada ketidaktepatan, ketidaktelusan dan ketidakadilan terhadap masa depan pekerja, ganjaran yang bakal diperoleh, reputasi mereka di kalangan rakan-rakan di samping kesan terhadap emosi, komitmen dan dorongan untuk bekerja. Oleh itu, penilai hendaklah memberi penekanan kepada kepentingan bersama dengan membuktikan mereka melaksanakan penilaian prestasi dengan penuh amanah, bertanggungjawab dan maklum balas yang bebas daripada pengaruh bias seperti stereotaip, kesan halo, peristiwa terkini, prejudis, persepsi selektif dan pelbagai bentuk diskriminasi. Sungguhpun begitu, mengikut Kluger & DeNisi (1996), maklum balas penilaian prestasi merupakan serampang dua mata di mana ia tidak semestinya meningkat prestasi kerana dalam keadaan tertentu ia berperanan sebaliknya. Daly (1995) menjelaskan keputusan penilaian prestasi akan membantu pekerja untuk lebih bersedia untuk menerima hasil penilaian tetapi jika penjelasan yang tidak mencukupi diberikan ia dianggap sebagai tidak adil serta membangkitkan kilanan terhadap keputusan yang melibatkan masa depan, ganjaran dan status mereka dalam organisasi. Oleh itu, keadilan interaksi perlu memberi penumpuan terhadap tanggapan sejauh mana penilai yang dipengaruhi oleh sempadan autoriti memberi layanan yang saksama kepada pekerja dan bagaimana pekerja bertindak balas terhadapnya kesan daripada sikap kebertanggungjawaban penilai (Wooten & Cobb, 1999). Sungguhpun begitu, Steve (1999) menegaskan bahawa penyediaan maklumat melalui maklum balas akan menjustifikasikan kesan yang akan diterima dan secara dasarnya boleh meningkatkan persepsi keadilan terhadap kesan berkenaan.

Interaksi sedemikian merupakan sumber yang paling penting dalam menjustifikasikan setiap keputusan dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Oleh itu tahap pengetahuan, kepakaran, usaha dan penglibatan penilai dan pekerja akan mempengaruhi kejayaan dalam pelaksanaannya. Kemampuan penilai memenuhi keperluan emosi dan kepuasan pekerja secara langsung atau tidak langsung akan gagal atau menjayakan pelaksanaan penilaian prestasi dalam organisasi.

Oleh itu, dimensi keadilan interaksi akan mengelak penilai daripada bertindak berasaskan prasangka atau prejudis dalam menilai prestasi pekerja. Bagi membuktikan mereka bertindak secara rasional, mereka perlu bersedia untuk memberi penjelasan. Tanpa penjelasan yang tepat penilai tidak mampu untuk menjustifikasikan pengkadaran yang diberikan terutama apabila dicabar oleh pekerja yang dinilai. Kegagalan mereka untuk berbuat sedemikian dengan sendirinya menafikan wujudnya keadilan interaksi dalam penilaian prestasi kerana kesan akhirnya akan menyebabkan berlakunya rasa terasing, konflik,

merendahkan motivasi pekerja, ketegangan dan berlakunya kebimbangan di tempat kerja (Ab. Aziz Yusof, 2001).

Keadilan Sistem

Setiap individu mempunyai persepsi yang tersendiri terhadap keadilan sistem dalam organisasi yang diwakili mereka. Tahap keadilan sistem akan dipengaruhi oleh keprihatinan yang mendalam terhadap prosedur yang telah dijadikan garis panduan. Ini bertujuan supaya setiap keputusan yang diambil bebas daripada unsur-unsur manipulasi dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Oleh kerana organisasi itu sendiri merupakan sistem politik maka kecenderungan ahli untuk memanipulasikan sistem tidak boleh diketepikan. Justeru, setiap tindakan penilaian yang memenuhi tuntutan sistem dalam organisasi akan terus dinilai dari segi tahap keberkesanan dan sejauh mana tindakan yang diambil selari dengan sistem yang telah ditetapkan tanpa dipengaruhi oleh kepentingan peribadi. Oleh itu, apabila ahli-ahli dalam organisasi melihat sistem yang diamalkan adalah semata-mata bertujuan untuk memenuhi kepentingan pelbagai pihak, maka pembentukan sistem adalah terbukti untuk memastikan pengagihan sumber dan tindakan pengukuhan dilakukan secara adil dan saksama.

Dalam konteks pelaksanaan penilaian prestasi, keadilan sistem hendaklah diberi keutamaan untuk membuktikan organisasi menjadikan keadilan sebagai pertimbangan utama dalam setiap keputusan. Kewujudan keadilan sistem akan membolehkan individu beranggapan organisasi sebagai tempat rujukan apabila berlakunya sesuatu pertikaian. Keadilan sistem terbukti melalui piawai yang konsisten untuk semua lapisan pekerja, bebas daripada segala bentuk tekanan, rasuah dan prejudis peribadi (Susan *et al.*, 1995).

Sungguhpun keadilan sistem merupakan penilaian umum wujudnya keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi tetapi ia juga berkait rapat dengan sistem-sistem lain yang melibatkan pekerja. Di antara sistem-sistem yang mempunyai kaitan langsung dengan penilaian prestasi ialah sistem kenaikan pangkat, sistem pertukaran, sistem ganjaran, sistem latihan dan sistem pembuangan. Sejauh manakah sistem-sistem yang dinyatakan dianggap adil oleh pekerja bergantung kepada sejauh mana sistem berkenaan mampu memenuhi tiga tujuan utama penilaian prestasi, iaitu untuk pembangunan pekerja, pengagihan ganjaran dan dokumentasi perundangan (Murphy & Cleveland, 1994).

KESIMPULAN

Keadilan organisasi dalam melaksanakan penilaian prestasi merupakan asas yang perlu diberi keprihatinan yang tinggi oleh penilai. Mereka perlu sedar aspek keadilan dalam penilaian prestasi adalah penentu kepada kejayaan atau kegagalan dalam melaksanakan penilaian prestasi dalam organisasi. Penilai tidak sepatutnya membelakangkan aspek keadilan kerana semata-mata untuk memperoleh keuntungan, kecekapan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh itu, keempat-empat asas penentuan utama keadilan sebagaimana yang telah dibincangkan di atas hendak dijadikan kriteria utama dalam memastikan kejayaan atau kegagalan pelaksanaan sistem penilaian prestasi organisasi. Seterusnya, di samping membuktikan keprihatinan yang tinggi terhadap keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi, organisasi juga perlu memastikan keadilan dijadikan neraca pertimbangan dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi. Setiap peringkat dalam organisasi perlu yakin, tindakan dan keputusan yang diambil bersandarkan kepada keadilan akan memberi kelebihan kompetitif dan mempengaruhi kelangsungan organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang dinamik dan penuh dengan ketidakpastian.

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusof. (2001). *Politik organisasi dalam penilaian prestasi: Realiti atau persepsi*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Beugre, C.D. (1996). *Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression*. Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, School of Management, Troy, NY.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT:JAI.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1988). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.

- Cobb, T.A., Wooten, C.K., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In Pasmore W. A. & Woodman R. W. (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 8, pp. 243-295). Greenwich, CT: JAI.
- Cook, C., Hunsaker, P., & Coffey, R. (1997). *Management and organisational behaviour*. Chicago: Irwin.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds), *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw Hill.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Daly, J. P. (1995). Explaining changes the employees: The influence of justification and change outcomes on employees' fairness judgments. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 415-428.
- Deluga, R. J. (1999). The quest for justice on the job: Essays and Experiments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 (1), 122-124.
- DeNisi, A. S., and Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In G. Ferris and K. Rowland (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, 109-155. Greenwich. CT: JAI Press.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Douglas, F. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory: Based Application and Direction for Research. *Human Resource Management Review*, 9 (1). 1-20.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.

- Folger, R. G., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., Konovsky, M. A., and Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw and L. L. Cumming (eds). *Research in Organizational Behavior*.13, 129-177. Greenwich CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice, yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). *Behaviour in organisations* (6th. Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Lawson, R. & Shen, Z. (1998). *Organizational psychology: Foundations and applications*. New York: Oxford University Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lind, E., & Lissak, R. (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, p. 19-29.
- London, M., and Smither, J. W. (1995). Can Multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self evaluation, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.

- Mannix, E.A., Neale, M.A., & Northcraft, G.B. (1995). Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. *Organizational behavior and human decision processes*, 63, 276-286.
- Martin, C. L., and Bennett, N. (1996). The role of justice judgement in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group Organizational Management*, 21 (1), 84-99.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributions and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D. (1996). Does having a say matter only if you get your way? Instrumental and value-expressive effects of employee voice. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, 289-303.
- Steve, W. (1999). "The effect of distributive and procedural justice on performance." *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*. 133 (2), p. 183-194.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 495-515.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-230.
- Tyler, T. R. (1988). "What is procedural justice?" *Law and Society Review*, 22, p. 301-335.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy and compliance*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Wooten, K. C. (1996, August). Justice is as justice does: Organizational justice from an OD theory and change perspective. Symposium

presentation at the Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati, OH.

Wooten, K. C., Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 173-179.