

KERANGKA KONSEPTUAL KEADILAN ISLAM DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ISLAMICS JUSTICE IN PERFORMANCE APPRAISAL

AB AZIZ YUSOF
UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Memanipulasi, mempolitik dan berlakunya pilih kasih adalah antara isu-isu berkaitan keadilan organisasi dalam pelaksanaan penilaian prestasi yang telah lama dibincangkan oleh ahli akademik dan pengamal organisasi. Mereka sedar aspek keadilan harus diberi keutamaan kerana merupakan jalan penyelesaian kepada pelbagai permasalahan yang dihadapi di sepanjang proses pelaksanaannya. Bagi mereka, keadilan wujud apabila pekerja percaya mereka telah menerima ganjaran yang setimpal dengan sumbangan yang telah diberikan. Sungguhpun aspek keadilan telah diberi keutamaan tetapi masalah berkaitan dengan pelaksanaannya terus berlaku. Sehubungan dengan ini, pengkaji ingin meninjau kelebihan keadilan Islam yang seharusnya diaplikasikan sebagai satu usaha untuk membangunkan sistem penilaian prestasi yang lebih baik. Objektif kertas kerja ini bertujuan untuk meneroka keperluan keadilan Islam sebagai gantian terhadap jalan penyelesaian permasalahan ini. Keadilan Islam harus dilihat sebagai mekanisme yang mampu menghindarkan penilai daripada melakukan eksploitasi, memanipulasi dan mempolitikkan fakta, menyalahgunakan kuasa dan bertindak untuk kepentingan diri yang diterima sebagai sumber kepada kitaran ganas dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Kajian seperti ini seharusnya diberi keutamaan dalam penyelidikan pada masa depan kerana menyedari permasalahan ini telah begitu lama dihadapi.

Kata kunci: Penilaian prestasi, keadilan, keadilan Islam dan Islam.

Abstract

Purpose – *The purpose of this paper is to discuss issues relating to justice in the implementation of performance appraisal such as manipulating,*

politicising and bias that have long been raised by academicians as well as organizational practitioners. They comprehend that justice is an aspect that should be given priority because it is a solution to those identified problems incurred during its implementation. However, the objective of this paper is to perceive the needs for an Islamic justice which has been overlooked by the traditional approach. Islamic justice is presented as a substitute in resolving the problems. Islamic justice has to be seen as an effective mechanism to prevent the appraiser from exploiting, manipulating and politicising facts, misusing power and acting for personal interest during the implementation of performance appraisals.

Design/methodology/approach – *The study was an exploratory study which is based on finding from previous research collected from the library. Therefore, the data collected depend on the extensive review of the literatures. The contents of the identified national and international journals, articles and books had been rigorously and carefully analyse to enable the conclusion to be made.*

Originality/Value – *The findings from this research can be used as a platform for the future researchers to explore it through empirical support. Hopefully, Islamic justice in performance appraisal can be a substitute to the traditional approach of which it is recognised continuously to have multiple human errors during its implementation.*

Keywords: *Performance appraisal, justice, and the Islamic perspective.*

Pendahuluan

Ahli akademik dan pengamal telah bersetuju bahawa keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi bergantung kepada sejauh mana pelaksanaannya memenuhi tuntutan keadilan (Jawahar, 2007). Antara kategori keadilan yang sering mendapat perhatian di sepanjang proses perlaksanaannya ialah keadilan pengagihan (Hall, 2000; McFarlin & Sweeney, 1992; Deutsch, 1985), keadilan prosedur (Greenberg, 1986; Leventhal, 1980) dan keadilan interaksi (Bies & Shapiro, 1988; Bies & Moag, 1986). Tanggapan wujudnya keadilan didapati telah mempengaruhi tahap penilaian terhadap kepimpinan, pencapaian dan kepuasan kerja serta niat untuk berhenti (Rusli, Camelia, & Wan Khairuzzaman, 2010), reaksi yang negatif dan kecurian dalam kalangan pekerja (Skarlicki & Folger, 1997) serta berlakunya tindakan agresif (Greenberg & Barling, 1999). Seterusnya, menurut Azman

dan Farida (2008) aspek keadilan organisasi turut memberi kesan kepada pembentukan, penstrukturan dan pengagihan ganjaran serta komitmen terhadap tugas yang telah dipertanggungjawabkan.

Sungguhpun begitu, Islam menerima dengan penuh berhati-hati terhadap prinsip keadilan organisasi sebagaimana yang dinyatakan di atas (Ali, 2005). Hal ini kerana keadilan organisasi secara lazimnya hanya melibatkan hubungan antara manusia dalam urusan yang berkaitan dengan pengagihan sumber, cara prosedur diamalkan dan hubungan antara warga organisasi. Sebaliknya, keadilan Islam tidak hanya terkongkong dalam lingkungan sempit itu sahaja kerana Islam melihat keadilan organisasi daripada dua dimensi yang saling lengkap melengkapi iaitu mengutamakan kehidupan dunia dan juga kehidupan pada hari akhirat secara seimbang (Ali Shari'ati, 1979; Syed Muhammad Naquib, 2005). Keadaan ini membolehkan desakan tuntutan kebendaan diseimbangkan dengan tuntutan akhirat untuk memperoleh kejayaan yang hakiki (Surtahman & Sanep, 2005).

Dengan mensintesis kedua-dua dimensi ini menjurus anggota organisasi untuk mentauhidkan diri kepada Allah SWT sebagai paksi dalam setiap tugas dan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Justeru, mereka seharusnya, merealisasikan prinsip keadilan Islam yang diterima sebagai tonggak kepada kesejahteraan organisasi. Selari dengan matlamat ini, Ali (1990) dan Muhammad Syukri (2002) pernah menjelaskan bahawa pelaksanaan setiap fungsi pengurusan dalam sesebuah organisasi perlu sejajar dengan prinsip yang telah ditetapkan oleh Islam.

Kaedah Analisis Teoretis

Kajian ini dilakukan melalui pendekatan analisis teoretis. Kaedah ini dipilih bertujuan untuk meneroka permasalahan yang dihadapi dari sudut perspektif yang berbeza bagi membolehkan satu kesimpulan dilakukan. Panneerselvam (2004) pernah menyatakan bahawa kajian penerokaan adalah kajian permulaan yang menganalisis data dan mencari kebarangkalian bagi mendapatkan sebanyak mungkin hubungan kait di antara pemboleh ubah tanpa mengetahui kegunaan akhirnya. Menerusi kajian ini juga, pengkaji berupaya untuk memahami perkara yang tidak diketahui sebelumnya. Sementara itu, bagi Bart, Christopher, & David, (2010), kajian yang berbentuk penerokaan ialah asas kepada pembentukan teori baharu. Bagi mereka kajian penerokaan boleh dilakukan untuk mendapatkan

pemahaman yang jelas tentang sesuatu konsep atau untuk membantu mendefinisikan sesuatu masalah sebagai yang berlaku dalam pelaksanaan penilaian prestasi (PP). Menurut Routio (2007), kajian penerokaan ini akan menjadi mudah setelah pengkaji mengenal pasti perspektif dan masalah berkaitan dengan kajian yang dijalankan.

Dalam konteks kajian ini, kajian penerokaan dilakukan melalui analisis teoretis daripada sumber sekunder yang terdapat di perpustakaan. Analisis begini diperlukan kerana wujudnya pola pemikiran dalam kalangan ahli akademik yang cuba meneroka sesuatu isu dengan mengemukakan alternatif sebagai usaha untuk menyelesaikan masalah yang telah dikenal pasti. Aktiviti mencari dan menganalisis ini merupakan dua petunjuk kepada kemampuan pengkaji untuk berfikir secara kritis (Mayadiana, 2005). Menurut Slavin (1994) pemecahan masalah adalah penerapan daripada pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang telah disintesis untuk mendapatkan kaedah penyelesaian yang terbaik terhadap sesuatu permasalahan yang dihadapi.

Neuman (2003) berpendapat kebanyakan kajian melibatkan teori cuma persoalan yang dilihat sejauh mana dan cara sesuatu teori harus digunakan. Mengikut Durbin (1988), teori diterima sebagai satu pernyataan yang dipelopori oleh ahli akademik bagi mengungkapkan pemikiran atau idea bertujuan untuk memperjelaskan atau memahami sesuatu fakta dan data. Zikmund (1997) menyatakan bahawa melalui pembinaan teori membolehkan satu set hujahan yang koheren disediakan bagi menjelaskan perhubungan antara fenomena yang dikaji untuk membolehkan satu generalisasi dilakukan melangkaui fakta individu atau situasi. Lanjutan daripada itu, Heilbron (1995) berpendapat teori-teori yang diperkenalkan terutama berkaitan dengan sains sosial sebagaimana dalam kajian ini bukan hanya mampu untuk memberi jawapan kepada perkara yang dilakukan oleh manusia dan cara mereka berperilaku sedemikian tetapi turut menyediakan jawapan kepada persoalan tentang cara yang seharusnya mereka bertindak.

Justeru, memahami teori adalah penting kepada kajian sebegini kerana hasil daripada pembinaan teori akan menyediakan landasan untuk memperkenalkan konsep, definisi dan prosedur yang menjadi asas kepada pemecahan sesuatu masalah yang dikaji (Abdul Rahim, Azizi, Shahrin, Yusof, & Jamaludin (2007)). Melalui teori yang telah dikenal pasti telah membolehkan pengkaji bukan sahaja menjelaskan dan memahami fenomena berkaitan dengan sesuatu permasalahan

yang dikaji (Sulaiman, Abdullah, & Mohd Ra'in, 2006) malah turut memungkinkan pengkaji meneroka pengetahuan yang baharu hasil daripada kajian yang dilakukan (Miller & Salkind, 2002).

Bagi tujuan ini, pendekatan kajian ini memberi tumpuan kepada pola pemikiran dalam kalangan ahli akademik yang mencari dan menganalisis suatu maklumat untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Menurut Slavin (1994), pemecahan masalah ialah penerapan daripada pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang telah disintesis untuk mendapatkan kaedah penyelesaian yang terbaik terhadap sesuatu permasalahan yang dihadapi. Pemecahan masalah ini dilakukan hasil daripada kefahaman pengkaji terhadap permasalahan yang telah dikenal pasti.

Ekoran daripada ini, kajian teoretis dari perspektif Islam akan melihat keadilan Islam dalam penilaian prestasi yang terkeluar daripada kepompong pendekatan lazim. Dengan perkataan lain, prinsip keadilan Islam dalam penilaian prestasi harus bertepatan dengan ciri-ciri penilaian yang telah ditentukan dalam ajaran Islam. Aspek ini harus diberi keutamaan kerana ia merupakan sempadan yang memisahkan antara pendekatan Islam dengan pendekatan lazim. Justeru, kajian teoretis penting bagi memungkinkan pelaksanaan keadilan Islam dalam PP selari dengan ajaran Islam.

Oleh sebab keadilan dalam penilaian prestasi adalah sebahagian dari aspek pengurusan maka ia harus diberi perhatian untuk dijadikan landasan kepada pembentukan teori dan kaedah pengurusan (Muhammad Syukri, 2003). Aspek ini memperjelaskan prinsip-prinsip asas Islam secara holistik sehingga menjadi tunjang kepada pandangan dan pegangan seseorang (Ramli, 1997). Penumpuan kepada aspek ini memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan ciri-ciri yang bebas daripada kekeliruan tentang kerohanian, agama, wahyu, ilmu dan manusia sebagaimana yang dibawa oleh pemikiran sekular Barat (Khalif Muammar, 2010).

Falsafah pengurusan Islam telah menetapkan ciri-ciri pengurusan yang wajar dipenuhi antaranya memenuhi tuntutan syariah. Syariah ialah ilmu dan nilai yang merupakan sumber kepada pengurusan Islam. Semasa penilaian prestasi dilaksanakan pemilihan prinsip, fungsi dan amalan seharusnya mengambil kira semua nilai, norma, dan peraturan yang terdapat dalam syariah Islam untuk tidak mengulangi kesilapan yang berlaku melalui kaedah lazim. Pelaksanaannya pula seharusnya berpaksikan kepada ketauhidan

terhadap Allah SWT yang diterima sebagai satu cara hidup meliputi proses, kaedah, matlamat, misi dan norma kesesuaian dalam kehidupan berorganisasi (Siddiqi, 2005). Pelaksanaannya harus selari dengan tuntutan al-Qur'an, hadis, ijmak dan qias ulama' serta membuka ruang untuk berijtihad kepada mereka yang berkelayakan. Penumpuan kepada aspek teoretis harus diberi keutamaan dalam membuat penganalisan terhadap permasalahan yang dihadapi.

Islam dan Keadilan

Prinsip Islam yang bukan hanya melarang tindakan yang boleh memudaratkan orang lain tetapi juga memudaratkan diri sendiri merupakan landasan terbaik untuk memastikan keadilan dalam organisasi terlaksana (Duran, 1997). Melalui prinsip yang bersifat sejagat ini menjurus pengurus untuk menjadi lebih bertanggungjawab, bersikap lebih terbuka dan seimbang dengan mengutamakan aspek keadilan dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

Bahkan Allah SWT telah menjelaskan bahawa apa yang Dia syariatkan mengenai jalan-jalan (hukum agama) tujuannya untuk menegakkan keadilan dalam kalangan hamba-hamba-Nya dan membolehkan manusia menegakkan keadilan. Apa-apa saja jalan yang dapat menghasilkan keadilan dan kesaksamaan maka itu dari agama ini, dan ia tidak menyanggahnya.

(Mohd Asri, 2012)

Justeru, Islam memberi penekanan yang khusus terhadap aspek keadilan. Bahkan, menurut Yusuf Al-Qaradhawi (2009), tujuan al-Quran diturunkan adalah untuk menegakkan keadilan. Seterusnya, Sayyid Qutb (1983) menjelaskan bahawa keadilan Islam melibatkan tiga perkara iaitu kebebasan perasaan, hak persamaan yang sempurna sesama manusia dan wujudnya jaminan sosial dalam organisasi. Manakala Muhammad (1987) pula telah mengklasifikasikan keadilan kepada tiga kategori iaitu keadilan undang-undang, keadilan sosial dan keadilan sejagat. Seterusnya, Alias (1992) telah membahagikan keadilan kepada lima bahagian iaitu keadilan dari segi perkataan, dalam urusan peribadi, semasa menyelesaikan masalah, terhadap musuh atau pesaing dan keadilan semasa menjatuhkan hukuman. Sehubungan dengan ini, Allah SWT telah berfirman yang bermaksud:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyerahkan segala jenis amanat kepada ahlinya (yang berhak menerimanya), dan apabila kamu menjalankan hukum di antara manusia, (Allah menyuruh) kamu menghukum dengan adil...”

(Surah al-Nisā 4: 58)

Bagi Rizal dan Hairul (2007), keadilan dalam Islam tidak terbatas tentang soal pemerintahan, kehakiman dan hukum-hakam semata-mata tetapi turut mencakupi keseluruhan sudut kehidupan manusia termasuk kehidupan berorganisasi. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebaikan, serta memberi bantuan kepada kaum kerabat; dan melarang daripada melakukan perbuatan-perbuatan yang keji dan mungkar serta kezaliman. Ia mengajarkan (dengan suruhan dan larangan ini), supaya kamu mengambil peringatan dan mematuhi-Nya.”

(Surah al-Nahl 16: 90)

Seterusnya, Islam melihat perspektif kecemerlangan daripada dua dimensi yang saling lengkap melengkapi iaitu mengutamakan kehidupan dunia dan juga kehidupan di hari akhirat. Mengutamakan kedua-dua tuntutan ini secara seimbang membolehkan desakan untuk memperoleh kejayaan kebendaan disesuaikan dengan tuntutan untuk memperoleh kejayaan yang hakiki di akhirat kelak. Kesan daripadanya menjurus seseorang untuk mensintesis tuntutan kebendaan dengan tuntutan kerohanian secara seimbang dan bersepadu.

Menurut Zahid dan Pervaiz (2004) tasawur Islam melihat penyelesaian kepada sesuatu permasalahan bukan hanya berpunca daripada luaran (*extrinsic*) dan permukaan (*surface*) tetapi memerlukan kecaknaan yang tinggi terhadap dimensi kerohanian yang akan mempengaruhi tahap ketakwaan seseorang dalam melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan.

Selari dengan pendapat ini, Muhammad Syukri (2002) turut mengakui bahawa pengurusan mengikut Islam berbeza dengan segala perkara yang difahami secara lazim yang hanya tertumpu kepada pengurusan fizikal dan kebendaan sahaja. Perkara ini pernah dijelaskan oleh Maududur dan Muhammad (1992) yang pendekatan pengurusan lazim lebih terdorong kepada pertimbangan ekonomi yang berobjektifkan keuntungan semaksimum yang mungkin.

Islam menyediakan tasawurnya yang tersendiri bagi menjamin wujudnya keadilan dalam kehidupan berorganisasi. Pertama, pekerjaan diterima sebagai satu tuntutan agama dan diterima sebagai satu ibadat. Kedua, Islam melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bersifat positif dan dinamik. Ketiga, tasawur Islam memberi penekanan khusus terhadap aspek akhlak dalam pekerjaan dan keempat tasawur Islam menepati tuntutan ketauhidan yang menganjurkan kesatuan akidah dengan mengesakan dan mengagungkan Allah SWT semasa melaksanakan pekerjaan. Manusia yang menerima keadilan Islam akan membuatkan mereka tidak melakukan eksploitasi, mewujudkan kebencian, permusuhan dan tiada saksama dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

Bagi Yusof (1983), berlaku adil bukan hanya untuk dilihat sebagai adil oleh pihak lain tetapi adalah untuk membuktikan keadilan dilakukan dengan penuh keikhlasan dari segi hati dan rohani semata-mata untuk memperoleh ganjaran keredaan daripada Allah SWT. Dalam Islam keadilan diterima sebagai tuntutan sejagat kerana merupakan satu-satunya agama yang mengamalkan dasar persamaan yang melangkaui sempadan geografi, warna kulit, bangsa, keturunan dan status. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“Wahai manusia! Sesungguhnya kami telah menciptakan kamu daripada lelaki dan perempuan, dan kami telah menjadikan kamu pelbagai bangsa dan puak, supaya kamu berkenal-kenalan (dan beramah mesra antara satu dengan makhluk yang lain). Sesungguhnya semulia-mulia kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertaqwa antara kamu (bukan kerana keturunan atau bangsanya). Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mendalam pengetahuan-Nya (akan keadaan dan amalan kamu).”

(Surah al-Hujurāt 49: 31)

Konsep keadilan dari perspektif Islam adalah berbeza dengan konsep keadilan yang difahami secara lazim. Keadilan Islam berpandukan kepada *divine justice* manakala keadilan lazim berdasarkan kepada *human justice* (Majid & Ramazani, 2002). Keadilan Islam berasaskan kepada keyakinan bahawa Allah SWT yang bersifat Maha Mengetahui dan Maha Melihat tahu tentang semua tindak tanduk individu dan mereka bertanggungjawab sepenuhnya ke atas setiap tindakan yang dilakukan. Hal ini berbeza dengan keadilan lazim yang hanya merupakan satu tanggapan dengan melihat keadilan berkisar kepada

isu-isu yang melibatkan cara sumber diagih, takat pematuhan terhadap prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan serta kesan kepada interaksi hubungan antara perorangan.

Penghayatan terhadap Islam pasti membolehkan keadilan dalam organisasi terlaksana kerana agama ini menentang sebarang bentuk ketidakadilan, pilih kasih dan penindasan dalam menjana sesuatu pekerjaan (Sheikh Ghazali, 1991). Sikap membezakan seseorang dari segi status, pangkat, warna kulit dan bangsa secara tidak langsung akan menyebabkan kepincangan dari sudut keadilan terh kerana masing-masing akan bersikap taksab terhadap golongan sendiri sehingga sanggup merendahkan golongan yang lain. Mengikut Nor 'Azzah (2002) keadilan amat perlu diamalkan dalam urusan pengagihan tugas, pembayaran gaji, agihan kekayaan dan keuntungan yang seharusnya setimpal dan berpatutan bagi mengelak diskriminasi dan kezaliman daripada berlaku.

Keadilan Islam yang direalisasikan oleh pengurus akan dapat mengelakkan konflik, kekecewaan, kebimbangan, ketidakpuasan dan ketandusan upaya dalam organisasi (Ab Aziz, 2012). Keputusan dan tindakan yang diambil berdasarkan keadilan akan memperkukuhkan semangat muafakat, persaudaraan dan timbang rasa. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“...dan Kami telah menurunkan bersama-sama mereka kitab suci dan keterangan yang menjadi neraca keadilan supaya manusia dapat menjalankan keadilan.”

(Surah al-Hadid 57: 25).

Smirnov (1996) pernah menjelaskan penghayatan terhadap Islam akan membolehkan keadilan dalam organisasi terlaksana. Keadilan ini dapat direalisasikan dalam pengagihan tanggungjawab dan manfaat seperti kekayaan, pendapatan dan kuasa diagihkan secara saksama dalam organisasi tanpa mengabaikan mana-mana hak yang perlu dipenuhi kepada yang berhak (Nor 'Azzah, 2002).

Sementara itu, bagi Graafland, Mazereeuw dan Aziza (2006) keadilan organisasi meliputi kesediaan untuk memenuhi janji dan berlaku benar semasa berurusan. Menurut Aidit (1990) melalui prinsip keadilan menjurus anggota organisasi berasa aman kerana hak-hak mereka akan lebih terbela. Hal ini kerana menurut Sharifah Hayaati, Asmak dan Mohd Izani (2008) penghayatan terhadap keadilan akan

membangun jiwa yang dapat mengawal sifat marah, rakus, ego dan sebagainya untuk mencapai *al-hikmah*. Nilai ini mampu membimbing seseorang ke arah kesejahteraan yang hakiki.

Keadilan organisasi menurut Islam turut meliputi kesediaan untuk memenuhi janji dan kebenaran semasa berurusan. Bagi memastikan keadilan terlaksana, Islam mengharamkan pengagihan ganjaran yang sama kepada pekerja yang memberi sumbangan yang berbeza. Bagi Islam tindakan sedemikian juga merupakan satu ketidakadilan. Kenyataan ini didapati selari dengan peringatan yang pernah diberikan oleh Allah SWT melalui firman-Nya yang bermaksud:

“Dan jika engkau menghukum maka hukumlah di antara mereka dengan tepat, kerana sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang berlaku adil.”

(Surah al-Māidah 5: 15)

Islam melihat pelaksanaan penilaian prestasi secara holistik atau syumul yang memerlukan penilai meletakkan pertimbangan keadilan sebagai tunjang dalam proses pelaksanaannya. Seajar dengan kemuliaan yang telah diberikan oleh Allah SWT kepada manusia untuk mengurus dan membangun kesejahteraan alam, maka sudah tentu Islam mempunyai kaedahnya yang tersendiri bagi memastikan keadilan ditegakkan dalam pelaksanaan penilaian prestasi.

Definisi Penilaian Prestasi?

Ahli-ahli akademik dan pengamal organisasi telah memberikan pelbagai definisi kepada PP. Sungguhpun begitu, inti pati kepada definisi yang diberikan lebih tertumpu kepada dua komponen utama iaitu komponen penilaian pencapaian kerja dan pembangunan pekerja (Delahaye, 2005; Stone, 2002).

Bagi komponen pertama yang merujuk kepada penilaian pencapaian kerja, Coens dan Jenkins (2000) mendefinisikan PP sebagai fungsi penilaian (*evaluative*) atau penghakiman (*judgemental*) terhadap pencapaian kerja pekerja oleh pengurus yang berperanan sebagai penilai. Pandangan ini turut dikongsi bersama oleh Kenett, Waldman dan Graves (1994) apabila mereka menyatakan secara tradisinya sistem penilaian ini dilakukan oleh pengurus bagi memenuhi tujuan pentadbiran terutama terlibat pembuatan keputusan berkaitan dengan pengurusan sumber manusia.

Seterusnya, bagi komponen kedua pula berkait rapat dengan pembangunan pekerja. Dalam konteks ini, McAfee dan Champagne (1993) telah mendefinisikan PP sebagai fungsi untuk pembangunan (*developmental*) pekerja. Sejar dengan definisi ini, Benardin (2003) dan Harvey dan Brown (2001) percaya PP tidak hanya digunakan untuk tujuan pentadbiran seperti penentuan kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan pemindahan tetapi turut berperanan untuk pembangunan pekerja. Justeru itu, Azman, Zuryati, & Yusof (2011) mengakui definisi ini sebagai satu evolusi kepada definisi tradisi yang telah melihat PP dari perspektif strategik yang fungsinya telah dikembangkan sebagai mekanisme untuk membangunkan pekerja.

Oleh sebab itu, bagi memastikan terdapatnya keadilan dalam pelaksanaan PP kedua-dua komponen ini harus diambil kira oleh pengurus bagi membolehkan mereka menyediakan ganjaran yang bersesuaian, memberi bimbingan, menyediakan program latihan dan pengukuhan yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan oleh pekerja.

Keadilan Islam dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi

Kesangsian pengurus dan pekerja terhadap keberkesanan pelaksanaan penilaian prestasi yang dijalankan semakin meningkat (Napier & Latham, 1986; Banks & Murphy, 1985). Kelemahan dan permasalahan yang dihadapi kesan daripada tanggapan ketidakadilan yang berlaku memerlukan satu anjakan paradigma dalam pelaksanaannya. Hal ini kerana pendekatan lazim yang telah memperkenalkan pelbagai kaedah telah gagal menghakis tanggapan berlaku ketidakadilan dalam pelaksanaannya. Oleh sebab itu, sudah sampai masanya bagi pengurus yang berperanan sebagai penilai untuk melaksanakan penilaian prestasi berlandaskan kepada keadilan Islam.

Perlu dinyatakan bahawa ganjaran dan hukuman ialah hasil daripada tindak tanduk setiap pekerja, tanggungjawab etika dan kebertanggungjawaban mereka di hadapan yang Maha Mengetahui dan yang Maha Adil. Oleh sebab itu, menjadi tanggungjawab pengurus menyampaikan aspek ini kepada pelbagai pihak dalam organisasi. Mereka perlu yakin bahawa Islam mampu mengemukakan jawapan kepada pelbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Sebagai penilai, mengutamakan keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi ialah satu kewajipan yang tidak boleh diabaikan (Abubakr Mohyeldin, 2007). Perkara ini telah dijelaskan oleh Allah SWT melalui firman-Nya yang bermaksud:

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil dan berbuat kebaikan serta memberikan bantuan kepada kaum kerabat dan melarang melakukan yang keji dan mungkar serta kezaliman. Ia mengajar kamu (dengan suruhan dan larangannya) supaya kamu mengambil peringatan.”

(Surah al-Nahl 16: 90)

Keadilan Islam dalam pelaksanaan penilaian prestasi harus selari dengan naluri tuntutan keinsanan yang meliputi keperluan fizikal, akal, nafsu dan rohani. Semua tuntutan ini perlu dipenuhi secara seimbang bagi memastikan kemajuan dan kelangsungan organisasi. Setiap penilai yang terlibat dalam pelaksanaannya harus sedar bahawa ajaran Islam merupakan ajaran yang paling anjal yang mampu memenuhi semua tuntutan semasa dan tuntutan masa depan manusia.

Penilai juga pernah diperingatkan agar tidak mengabaikan hak pihak-pihak lain yang berkepentingan, menyembunyikan maklumat, membuat keputusan secara terburu-buru, menyalahgunakan kuasa, berniat buruk, sengaja mencari kesilapan dan berprasangka buruk ke atas pekerja yang dinilai. Mereka harus bersiap sedia untuk melaksanakan penilaian prestasi dengan secepat dan seberkesan yang mungkin supaya bagi menjamin ketepatan semasa pelaksanaannya. Rasulullah SAW pernah memberi peringatan mengenai perkara ini sebagaimana sabdanya yang bermaksud:

Bercermatlah pada segala pekerjaan itu dari Allah dan gopoh-gapah itu ialah daripada syaitan.

(Al-Baihaqi)

Kesamaan manusia di sisi Allah SWT menyebabkan manusia berada pada taraf yang sama dan mendapat hak yang sama rata kerana keadilan dalam Islam merangkumi semua manusia dan hak kepada semua orang (Sayyid Qutb, 1983). Sebaliknya, apabila manusia dipandang berbeza dari segi status, pangkat, warna kulit dan bahasa secara tidak langsung keadilan terhadap mereka pun berbeza-beza juga (Sidi Gazalba, 1986).

Keadilan harus dijadikan pertimbangan utama dalam pelaksanaan penilaian prestasi yang melibatkan aktiviti penentuan tugas, kuasa dan ganjaran. Amalan mengutamakan keadilanlah yang bakal membezakan antara penilaian prestasi Islam dengan pendekatan

lazim. Sebarang keputusan dan tindakan yang diambil seharusnya bebas daripada dipengaruhi oleh unsur-unsur pilih kasih. Sabda Rasulullah SAW yang bermaksud:

Wahai hambaku, Sesungguhnya aku haramkan kezaliman atas diriku dan aku jadikannya haram dalam kalangan kamu. Maka jangan kamu melakukan kezaliman sesama kamu.

(Muslim)

Keadilan penilai akan membolehkan mereka memperoleh perkhidmatan yang terbaik. Pelaksanaan penilaian prestasi yang adil akan mendorong pekerja untuk menghasilkan pengeluaran dan perkhidmatan yang berkualiti sekali gus dapat memuaskan hati pelanggan. Antara keadilan yang dituntut dalam Islam semasa melaksanakan proses penilaian prestasi ialah bebas daripada sebarang bentuk diskriminasi, manipulasi dan politik dengan memastikan pemarkahan yang diberi berdasarkan pencapaian sebenar pekerja. Hal ini bagi memastikan tiada pihak yang berasa mereka menjadi mangsa ketidakadilan yang berlaku. Pembahagian tugas dan tanggungjawab serta pengagihan ganjaran akan dilakukan seadil yang mungkin dengan memastikan ia bertepatan dengan kriteria yang telah diputuskan secara syura. Sabda Rasulullah saw yang bermaksud:

Barangsiapa yang mengambil seseorang bekerja untuknya, maka seharusnya ia memberitahu lebih dahulu berapa upahnya.

(Ibnu Majah)

Semasa melaksanakan penilaian prestasi, penilai perlu membuat keputusan yang berkaitan dengan pengagihan tugas dan penentuan ganjaran yang perlu dilakukan dengan adil. Mengikut Fu'ad (2006) Rasulullah SAW sentiasa mengutamakan keadilan dalam membuat keputusan kerana keadilan perlu diterima sebagai suatu amanah yang harus dipenuhi (Azman, 2001). Keadilan Islam dalam pelaksanaan penilaian prestasi bertujuan untuk memberikan kesaksamaan kepada semua pekerja. Perkara ini bertepatan dengan ajaran Islam yang mengiktiraf perbezaan jantina, etnik, warna kulit, bentuk fizikal, personaliti, bahasa dan kebudayaan kerana perbezaan berkenaan dijadikan oleh Allah untuk tujuan saling kenal mengenali antara satu dengan yang lain (Mohd Nasir, 2005).

Abubakr Mohyeldin (2007) juga turut berpendapat bahawa pengurus yang berperanan sebagai penilai seharusnya menilai dengan hati yang terbuka serta bersedia menerima, mengkaji dan meneliti keluhan, kritikan dan pandangan pekerja berkaitan dengan pelaksanaan penilaian prestasi. Pengurus tidak harus hanya merujuk kepada pemerhatian dan penilaian diri mereka sendiri sebagai kayu pengukur kepada pencapaian kerja pekerja. Sebaliknya, mereka perlu mengambil kira maklum balas daripada pelbagai pihak yang didapati saling berkait dalam usaha untuk memastikan pengagihan sumber atau hasil dapat dilakukan dengan adil. Kajian yang dilakukan oleh Ismail dan Sulaiman (2007) membuktikan bahawa melaksanakan PP memberi kesan yang menyeluruh terhadap pengagihan sumber.

Berkaitan dengan hal ini, penilai perlu mengambil iktibar daripada sikap keterbukaan Rasulullah SAW yang pernah membenarkan dirinya dinilai dan dihukum oleh orang bawahan atas tindakannya yang tidak menyenangkan pihak lain. Beliau pernah membenarkan dirinya dipukul sebagai qisas kerana beliau pernah memukul salah seorang sahabat dengan tidak sengaja semata-mata kerana mahu menegakkan keadilan Islam (Ahmad Ahmil, 2012).

Menurut Rafik (1997), dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pengurus terdapat empat perkara yang harus dipenuhi iaitu beriman kepada Allah SWT, mencari kedamaian dan kesejahteraan, sentiasa bertakwa dan berihsan iaitu merasakan diri begitu dekat dengan Allah SWT. Dengan perkataan lain, mereka bertindak sedemikian dengan satu matlamat iaitu mencari dan mendapatkan keredaan daripada Allah SWT.

Justeru, satu pendekatan baru berkaitan dengan penilaian prestasi perlu dirangka agar pengisian dan pelaksanaan yang lebih konkrit dalam bentuk dasar, program dan strategi perlu dibentuk. Pendekatan pengurusan yang lebih bersifat menyeluruh selari dengan tuntutan Islam perlu dilaksanakan sebagai model gantian kepada model pengurusan konvensional. Bagi Fazila Azni (2010) dan Mohd Affandi (1992) pendekatan Islam dalam pengurusan organisasi bukan hanya menjadi alternatif sebaliknya menjadi gantian kepada pendekatan pengurusan lazim. Sejalan dengan tuntutan ini, Mansor dan Ali (1998) pernah menyatakan sudah sampai masanya amalan pengurusan organisasi di Malaysia dilihat dan difahami dari perspektif Islam.

Model Keadilan Islam dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi

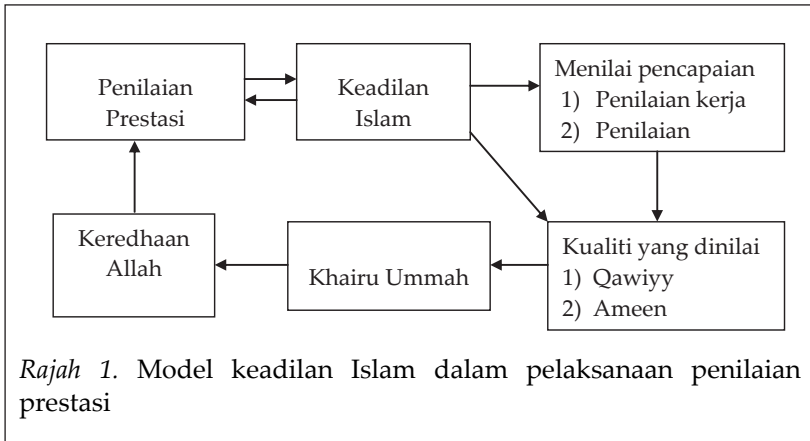
Menurut Islam, keadilan organisasi berkait rapat dengan usaha untuk meletakkan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuan dan kebolehan seseorang. Pada masa yang sama ganjaran yang diberi seharusnya setimpal dengan sumbangan yang telah diberikan. Keadilan perlu diterima sebagai suatu amanah yang perlu dipenuhi oleh setiap pengurus yang turut berperanan sebagai penilai (Azman, 2001). Amanah merupakan pengurusan hak-hak seseorang yang dipertanggungjawab ke atas seseorang untuk dilaksanakan dengan adil (Abdul Monir, 1995). Penilai yang adil telah dijanjikan oleh Allah SWT akan memperoleh tempat yang mulia pada hari akhirat nanti sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang bermaksud:

Manusia yang paling dikasihi Allah dan diberi tempat yang terdekat sekali dengan-Nya pada hari kiamat nanti ialah pemerintah yang adil. Sementara manusia yang paling dibenci Allah dan diletakkan di tempat yang paling jauh sekali dengan-Nya pada hari kiamat nanti ialah pemerintah yang zalim.

(Al-Tirmidzi)

Pengurus yang berperanan sebagai penilai seharusnya melihat penilaian prestasi dan keadilan organisasi berperanan secara timbal balas (Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008). Kedua-duanya adalah saling mempengaruhi antara satu sama lain. Penilaian prestasi organisasi yang berkesan akan mengutamakan aspek keadilan dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil (Boyd & Kyle, 2004). Keadilan organisasi pula bakal menyediakan peluang dan ruang kepada pelaksanaan penilaian prestasi yang telus, tepat, konsisten, adil dan boleh dipercayai.

Dalam konteks pelaksanaan penilaian prestasi, pekerja perlu dilihat sebagai makhluk yang telah diberi kelebihan oleh Pencipta untuk memobilisasi semua sumber lain yang terdapat dalam organisasi. Menurut Hassan Langgulung (1998) individu sedemikian mampu untuk berfikir secara kritis dan kreatif, berkemahiran menyelesaikan masalah, berkeupayaan mencipta peluang-peluang baru, mempunyai ketahanan serta kebolehan untuk berhadapan dengan persekitaran yang sering berubah-ubah. Mereka perlu diterima sebagai manusia yang sentiasa berusaha untuk meraih keuntungan, memberi nilai tambah dan memperbaiki kualiti kehidupan dalam sesebuah organisasi. Tindakan sedemikian bakal meningkatkan kesejahteraan kehidupan berorganisasi secara keseluruhannya.



Menilai Pencapaian Kerja

Dalam konteks ini pengurus yang menilai prestasi pekerja seharusnya melihat pencapaian kerja pekerja dari dua komponen iaitu penilaian kerja dan penilaian pekerja (lihat Rajah 1). Penilaian kerja yang meliputi aspek hasil kerja individu dan kumpulan, kesukaran kerja yang dilakukan, tahap pengawasan terhadap pekerja, komitmen pekerja terhadap pekerjaan, sikap terhadap kerja, keberkesanan dan ketepatan kerja yang dilaksanakan.

Penilaian pekerja pula meliputi aspek ketaatan mereka terhadap kepimpinan organisasi, kepatuhan kepada undang-undang dan prosedur, pengetahuan mengenai kerja, tahap kerjasama dengan rakan-rakan sekerja yang lain, layanan yang diberikan kepada pelanggan dan kepekaan terhadap aspek keselamatan dan kesihatan. Seajar dengan pencapaian kerja yang telah dibuktikan akan melayakkan mereka untuk mendapatkan ganjaran yang selayaknya asalkan cara memperolehnya adalah sah dan halal di sisi Allah SWT sebagaimana firman-Nya yang bermaksud:

“Dan masing-masing orang yang memperoleh darjah seimbang dengan apa yang dikerjakan.”

(Surah al-An’ām 6: 32)

Pekerja yang melakukan pekerjaan secara berhemah dan dengan penuh kebijaksanaan akan mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Pekerja sebegini sedar bahawa Allah SWT menyintai hamba-Nya yang melakukan sesuatu pekerjaan dengan tekun dan cepak.

Ketekunan dan kecekapan perlu diambil kira oleh penilai dalam penilaian pencapaian pekerja agar tugas yang diberikan dapat dilakukan dengan sempurna yang mungkin (Ahmad, 1995). Bagi memastikan pekerja melakukan pekerjaan dengan cekap, adalah tidak adil bagi penilai membiarkan pekerja bersendirian dalam melakukan pekerjaan tanpa bimbingan dan nasihat. Sabda Rasulullah SAW yang bermaksud:

Apa yang dinilai oleh orang-orang beriman itu baik, maka ia adalah baik di sisi Allah, dan apa yang dinilai oleh orang-orang beriman itu buruk, maka ia adalah buruk di sisi Allah.

(Al-Bukhāri)

Penilaian kerja berlandaskan ajaran Islam ialah bersifat holistik yang melibatkan penilaian terhadap aspek hubungan mereka dengan Allah SWT dan hubungan mereka dengan manusia yang lain. Justeru penilaian akan mengambil kira kemantapan kerohanian yang dimiliki, ketangkasan jasmani, kekuatan akal dan kestabilan emosi yang berjaya dibuktikan. Keempat-empat elemen ini hendaklah dijana dan dinilai secara serentak tanpa wujud sebarang pemisahan atau diuruskan secara serpihan. Pemberat untuk keempat-empat elemen ini mungkin berbeza mengikut kategori pekerjaan yang dilakukan.

Hal ini kerana Islam mengiktiraf perbezaan kebolehan, keupayaan, kekuatan, kepakaran dan kesedaran yang dimiliki oleh pekerja kerana mereka dilahirkan dalam keadaan berbeza (Maudoodi, 1969 dalam Surtahman dan Sanep, 2005). Setiap elemen ini seharusnya diambil kira dalam penentuan pengagihan ganjaran bagi membolehkan pekerja bertindak secara setimpal (Dawley et al., 2008).

Pengagihan ganjaran yang mengambil kira elemen-elemen ini akan mengelak penilai daripada memutarbelitkan pelaksanaan penilaian prestasi yang berakhir dengan pembayaran imbuhan yang lebih rendah daripada yang layak diterima oleh pekerja. Penilai yang terlibat dalam melakukan penilaian yang adil diterima sebagai seorang muhsinin (cemerlang) sekiranya melaksanakan tanggungjawab dengan penuh kejujuran serta semata-mata mengharapkan keredaan daripada Allah SWT.

Menurut Islam, keadilan dalam memberi ganjaran sama ada dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan turut mempengaruhi dorongan dan juga pencapaian pekerja (Sharafeldin, 1988).

Sungguhpun begitu, ganjaran berbentuk *ukhrawi* yang berorientasikan kerohanian harus diberi penekanan berbanding dengan ganjaran yang berorientasikan kebendaan (Ahmed, 1999).

Kualiti yang Perlu Dimiliki Pekerja

Berdasarkan Rajah 1, semasa menilai, terdapat dua kualiti utama yang dimiliki oleh pekerja yang seharusnya diambil kira dalam membuat penilaian prestasi sebagaimana dalam telah difirmankan oleh Allah SWT yang bermaksud:

“Salah seorang di antara perempuan yang berdua itu berkata: “Wahai ayah, ambillah dia menjadi orang upahan (mengembala kambing kita, Sesungguhnya sebaik-baik orang yang ayah ambil bekerja ialah orang yang kuat, lagi amanah.”
(Surah al-Qasas 28: 26)

Ayat di atas menjelaskan bahawa terdapat dua kualiti utama yang perlu dimiliki oleh pekerja sebagaimana yang dimiliki oleh Nabi Musa as iaitu kuat (*Qawiyy*) dan amanah (*al-ameen*). Hamka (1984) telah menterjemahkan “*al-qawiyy*” sebagai seorang yang kuat dari segi jasmaninya manakala “*al-ameen*” sebagai seorang yang amanah serta memiliki kekuatan kerohanian. Kedua-dua aspek ini akan mempengaruhi keupayaan, kemampuan dan keberkesanan seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan (Aidit, 1990). Bagi Abdus Sattar Abbasi et al. (2010), mereka yang memiliki keterampilan dari segi jasmani dan juga kekuatan kerohanian bakal mengamalkan budaya yang terbaik

Kalimah kuat (*Qawiyy*) ini boleh difahami sebagai nilai kompetensi dari segi kekuatan fizikal yang merupakan satu kelebihan yang ada pada pekerja yang mungkin tidak dimiliki oleh pekerja yang lain. Antara kompetensi yang layak dinilai adalah berstamina, lasak, tahan diuji, berkemahiran dan berkebolehan, kreatif dan inovatif, kemampuan untuk menyelesaikan dan menganalisis masalah, berusaha untuk memberi nilai tambah, membuktikan ketekunan dan kecekapan dalam melaksanakan tugas yang telah dipertanggungjawabkan.

Dengan memiliki kompetensi-kompetensi ini membolehkan seseorang pekerja membuktikan yang mereka lebih berketrampilan dan produktif berbanding dengan pekerja yang lain. Bagi Md. Zhahir (2000) pekerja sebegini dilihat sebagai individu yang telah diberi

kelebihan oleh Pencipta-Nya untuk memobilisasi sumber seoptimum yang mungkin. Mereka sentiasa berusaha untuk meningkatkan produktiviti dan keuntungan demi untuk memastikan kelangsungan dan kemajuan organisasi.

Sungguhpun begitu kekuatan yang semata-mata dimiliki oleh pekerja tidak dapat menjamin mereka untuk menjadi seorang pekerja yang cemerlang kecuali pada masa yang sama mereka mempunyai sifat *Ameen*. Sifat *Ameen* dirujuk kepada sifat jujur, adil dan saksama, bermaruah, berperwatakan sopan, kesediaan membimbing, berkeyakinan diri, menghargai masa, membina tali persaudaraan, semangat kerja berjamaah, teliti dan berhemah tinggi. Kewujudan sifat-sifat ini pasti menyakinkan pelbagai pihak untuk menyerahkan tanggungjawab kepada mereka kerana yakin dengan kesediaan untuk memenuhinya bebas daripada dipengaruhi oleh kepentingan diri sendiri atau agenda-agenda lain yang tersembunyi. Bagi Syed Muhammad Naquib (1977) individu berkenaan merupakan individu yang beradab.

Khairu Ummah

Justeru, matlamat utama keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi Islam adalah untuk melahirkan pekerja yang bersifat *Khairu Ummah* yang bererti membangun organisasi berlandaskan nilai akhlak, kaya dengan budi pekerti, sihat akal fikirannya di samping berjaya menyumbang kepada produktiviti dan kesejahteraan organisasi (Rujuk Rajah 1). Kesejahteraan organisasi akan hanya dapat dikecapi jika anggotanya berjaya memiliki ciri-ciri umat terbaik iaitu ‘*Khairu Ummah*’ sebagaimana firman Allah SWT yang bermaksud:

“Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah daripada yang mungkar, dan kamu beriman kepada Allah.”

(Surah Āli ‘Imrān 3: 110)

Ayat di atas membuktikan terdapat tiga ciri utama yang perlu dimiliki oleh penilai dan pekerja yang dinilai bagi melayakkan mereka menjadi model yang layak untuk dicontohi. Pertama, mereka perlu berusaha bagi membuktikan mereka ialah golongan yang beriman kepada Allah SWT. Kedua, setelah beriman mereka perlu bersedia untuk mengajak anggota yang lain untuk melaku kebaikan atau amal makruf dan ketiga, mereka hendaklah berani untuk mencegah kejahatan atau

nahi mungkar daripada berlaku dalam organisasi. Ketiga-tiga aspek ini merupakan misi yang perlu dilaksanakan sebagai pra syarat untuk membangunkan organisasi yang memiliki kelebihan kompetitif yang tersendiri. Mereka akan sentiasa memastikan keadilan terlaksana di sepanjang proses pelaksanaan penilaian prestasi. Keadilan Islam yang ditegakkan merupakan manifestasi kepada penolakan secara total terhadap ketidaktepatan, diskriminasi, manipulasi dan penindasan yang sering berlaku semasa pelaksanaan penilaian prestasi secara lazim.

Dengan memiliki sifat-sifat sedemikian membolehkan pekerja menjadi ejen kepada peningkatan kualiti kehidupan berorganisasi serta memperoleh keredaan daripada Allah SWT secara serentak. Mereka sentiasa mengharapakan tanggungjawab yang dilakukan bakal mendekatkan diri kepada Allah SWT (Mesut, Darlene, & Natalie, 2006).

Keredaan Allah SWT dalam Konteks Pelaksanaan Penilaian Prestasi

Muhammad Syukri (2002) pernah menyatakan bahawa matlamat utama keadilan organisasi Islam adalah untuk mendapatkan keredaan Allah (*mardatillah*) bagi menjamin manusia mencapai kebahagiaan di dunia dan juga di akhirat (*hasanah fid-dunia wa hasanah fil-akhirat*). Pandangan ini selari dengan pandangan yang pernah diberikan oleh Yusuf Al-Qardhawi (2009) yang mana sistem pengurusan Islam bertujuan untuk merealisasikan 'kehidupan yang baik' dalam setiap peringkat kehidupan berorganisasi. Kehidupan yang baik ialah kehidupan yang rela dan tenang menerima segala ketentuan dan ketetapan Allah SWT ke atas diri seseorang (Mohd Nakhai, 1998). Daripada Rajah 1, keredaan sedemikian datang daripada kesyukuran manusia terhadap Allah SWT yang boleh dilihat daripada dua keadaan iaitu sebagai tanda kerendahan hati terhadap segala nikmat pemberian-Nya dan bersyukur sesama makhluk sebagai ketetapan daripada Allah SWT supaya kebaikan sentiasa dibalas dengan kebaikan. Allah SWT telah berfirman yang bermaksud:

“Dan (ingatlah) tatkala Tuhan kamu memberitahu: “Demi sesungguhnya! Jika kamu bersyukur, nescaya Aku akan tambahi ni’matku kepada kamu, dan demi sesungguhnya, jika kamu kufur ingkar sesungguhnya azab-Ku amatlah keras.”

(Surah Ibrāhīm 14: 7)

Memandangkan penilaian prestasi juga merupakan sebahagian daripada keadilan organisasi maka sudah tentu matlamat pelaksanaannya juga harus menuju ke arah untuk mendapatkan keredaan Allah SWT. Memperoleh keredaan Allah SWT merupakan kemuncak kepada manifestasi pembalasan yang diharapkan oleh penilai pelaksanaan penilaian prestasi yang dilaksanakan dengan penuh amanah. Justeru, penilai tidak sesuai menjadikan penglibatan mereka dalam melaksanakan penilaian prestasi hanya untuk melepaskan tanggungjawab sebagai penilai, sebagai mekanisme mendapatkan ganjaran kewangan dan kebendaan semata-mata dan berusaha untuk menyukai pihak-pihak yang dinilai.

Bagi penilai sedemikian, usaha untuk mendapatkan keredaan Allah SWT merupakan matlamat yang hakiki. Mereka akan sentiasa mempersoalkan tindakan dan keputusan yang diambil sama ada akan mendekatkan diri atau menjauhkan diri daripada keredaan Allah SWT. Untuk menjadi penilai yang sentiasa berada dalam keredhaan Allah SWT mereka perlu mempunyai akhlak yang terpuji dengan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif melalui jalinan hubungan yang baik dengan pelbagai pihak (Ali, 1990). Keredaan yang diperoleh daripada Allah SWT akan memberi ruang kepada mereka untuk terus melipatgandakan usaha bagi memastikan berlakunya komitmen untuk melakukan penambahbaikan dan kemajuan yang berterusan (Fariza & Idris, 2006). Menurut Fazila Azni (2006), komitmen ini perlu melibatkan keseluruhan ahli dalam organisasi, pembekal dan juga pihak pelanggan. Allah SWT telah menjanjikan kejayaan berterusan kepada golongan yang sentiasa tunduk dan patuh kepada ajaran-Nya. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“Dan (Tuhan berfirman lagi): Sekiranya penduduk suatu negeri itu, beriman serta bertaqwa, tentulah Kami akan membuka kepada mereka (pintu-pintu pengurniaan) yang melimpah-limpah berkatnya dari langit dan bumi...”

(Surah al-A’rāf 7: 96)

Kesan daripada mengharapkan keredaan Allah akan lahirnya anggota organisasi yang sentiasa konsisten dalam menjalankan tugas kerana ikatan mereka hanyalah kepada Allah SWT. Dengan cara ini, mereka akan memperoleh kejayaan yang hakiki iaitu *Al-Falah* yang bakal membolehkan mereka memperoleh kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Kesimpulan

Keadilan Islam dalam pelaksanaan penilaian prestasi perlu diteliti. Setiap penilai harus bersedia untuk mengambil tanggungjawab melaksanakan penilaian prestasi secara adil berpandukan ajaran yang telah ditetapkan dalam Islam. Mereka sepatutnya mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap akibat atau balasan yang bakal diterima kerana kesan daripada penilaian yang dilakukan melangkaui batasan dunia. Bagi memastikan penilaian prestasi yang dibuat adalah adil, pengurus perlu beretika, jujur serta menggunakan piawai yang konsisten dengan mengambil kira kualiti *qawiyy* dan *ameen*. Pengurus perlu menunjukkan bahawa mereka telah cuba untuk berlaku adil kepada setiap pekerja dalam membuat penilaian. Selain itu, pengurus perlu tahu dan sedia maklum dengan penilaian prestasi. Lebih-lebih lagi di samping menilai pekerja, mereka juga turut dinilai oleh Allah S.W.T. Adalah menjadi tanggungjawab setiap pengurus mengkomunikasikan aspek keadilan kepada pihak-pihak lain. Bagi menjamin keadilan terlaksana, Islam tidak pernah menentang naluri dan kehendak insan tetapi sebaliknya ia membimbing insan agar tidak ekstrem dan tidak konservatif semasa melaksanakan penilaian prestasi. Pada setiap detik mereka sepatutnya mempersaksikan Allah SWT dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil serta yakin balasan yang setimpal yang akan diterima.

Rujukan

- Ab Aziz Yusof. (2012). *Penilaian prestasi: Dilema organisasi*. Kuala Lumpur: Pearson Publications.
- Abu A'la Maudoodi, Sayyid. (1991). Khurram Murad (Ed.). *The Islamic movement: Dynamics of values, power and change*. Leicester, UK: The Islamic Foundation.
- Abubakr Mohyeldin Tahir Suliman. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, 26(4), 294–311.
- Abdul Monir Yaacob. (1995, 27–28 April). *Prinsip pengurusan dan pentadbiran menurut Al-Quran dan Sunnah*. Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam. Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), Kuala Lumpur.
- Abdul Rahim Hamdan, Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Yusof Boon, & Jamaludin Ramli. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis dan interpretasi data*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.

- Abdus Sattar Abbasi., Imran Hameed., & Amna Bibi. (2011). Team management: The Islamic paradigm. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1975–1982.
- Ahmad Ahmil Mohd Zainuddin. (2012). *Sahabat dan cemeti*. Diperoleh daripada <http://muttaqum.blogspot.com>
- Ahmad, M. (1995). *Business ethics in Islam*. Islamabad: The International Institute of Islamic Thought.
- Ahmed, S. (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management: An exploratory study with performance appraisal. *Journal of Management Development*, 18(6), 543–556.
- Aidit Ghazali. (1990). *Development: An Islamic perspective*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.
- Al-Bukhari, Sahih al-Bukhari. (1994). Beirut: Dar al-Fikr.
- Alias Othman. (1992). *Asas-asas pemikiran politik Islam*. Kuala Lumpur: Pustaka Salam.
- Ali, A. (2005). *Islamic perspectives on management and organization*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Ali Jarishah. (1990). *Kehormatan hak-hak manusia menurut Islam*. Mohd Marzuki Shafie (Terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ali Shari'ati. (1979). *On the sociology of Islam*. Berkeley: Mizan Press.
- Azman Che Omar. (2001). *Pengurusan di Malaysia dari perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Azman Ismail., & Farida Abd. Halim. (2008). Relationship between distributive justice, pay design dimensions and job commitment within Malaysian public institutions of higher learning. *UniTAR e-Journal*, 4(2), 11–26.
- Azman Ismail., Zuryati Mohamad., & Yusof Ismail. (2011). Pembangunan Penilaian Prestasi, Orientasi Autonomi dan Prestasi Kerja dalam Yusof Ismail dan Azlan Ismail (Eds.), *Pembangunan dan pengurusan sumber manusia: Isu-isu terpilih*. Petaling Jaya: IIUM Press.
- Banks, G., & Murphy, K. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38, 335–345.
- Bart, L. W., Christopher, J. L., & David, J. P. (2010). *Research methods for the behavioral and social sciences*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management: An experiential approach* (3rd ed.). Bostan: McGraw-Hill Irwin.
- 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* (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.
- Boyd, J., & Kyle, K. (2004). Organizational justice: Trust and the management of change. *Personnel Review, 32*(3), 362.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(3), 235–247.
- Delahaye, L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd ed.). Brisbane: John Wiley & Sons (Australia).
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A social-psychological perspective*. New Heaven, CT: Yale University Press.
- Duran, K. (1997). *Leonard Swidler's draft of a global ethic: A Muslim perspective*. Philadelphia: Center for Global Ethics.
- Durbin, P. T. (1988). *Dictionary of concepts in the philosophy of science*. New York: Greenwood Press.
- Fariza Sham & Idris Zakaria (2006, 26–27 Julai). *Peranan dakwah dalam pembangunan modal insan: Pembinaan peradaban masyarakat Islam di Malaysia*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Tamadun Islam Peringkat Kebangsaan, Universiti Malaya.
- Fazila Azni Ahmad. (2010). *Kaedah pengurusan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA).
- Fu'ad Asy Syalhub. (2006). *Guruku Muhammad*. Nashirul Haq (Terj.). Jakarta: Gema Insani.
- Graafland, J., Mazereeuw, C., & Aziza, Y. (2006). Islam and socially responsible business conduct: An empirical study of Dutch entrepreneurs. *Business Ethics: A European, 15*(4), 390–406.
- Greenberg, J. (1986). *The distributive justice of organizational performance evaluations*. New York: Plenum.
- Greenberg, J., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 897–913.
- Hall, J. (2000). Distributive justice in medicaid capitation: The evidence from Colorado. *Journal of Behavioral Health Services & research, 27* (1), 87–99.
- Hamka. (1984). *Tafsir Al-Azhar*. Jakarta: Yayasan Nurul Islam.
- Hassan Langgulung. (1998). Islamic education and human resource development in Moslem countries. *Kesturi, 8*(1), 1–18.

- Harvey, D., & Brown, D. (2001). *An experiential approach to organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Heilbron, J. (1995). *The rise of social theory*. Cambridge: Polity Press.
- Ismail, A., & Sulaiman, M. (2007). *Distributive justice as a mediator of the relationship between pay level, job satisfaction, job commitment and job performance*. Paper presented at the proceeding of the Seventh Asian Academy of Management Conference. Universiti Sains Malaysia.
- Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735–754.
- Kenett, R. S., Waldman, D. A., & Graves, S. B. (1994). Process performance appraisal systems: A working substitute to individual performance appraisal. *Total Quality Management*, 5(5), 267–280.
- Khalif Muammar A. Harris. (2010). *Kritik Al-Attas terhadap pandangan alam (worldview)*. Diperoleh daripada <http://pimpinbandung.com>
- 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.
- Majid Khadduri., & Ramazani, R. K. (2002). *The Islamic conception of justice*. London: The Johns Hopkins University Press.
- Mansor, N., & Ali, J. M. (1998). An exploratory study of organizational flexibility in Malaysia: A research note. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 506–515.
- Maududur Rahman., & Muhammad Al-Buraey. (1992). An Islamic prespective of organizational controls and performance evaluation. *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 9(4), 499–514.
- Mayadiana, D. (2005). *Pembelajaran dengan pendekatan diskursif untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis mahasiswa calon guru SD* (Tesis Ph.D tidak diterbitkan). Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- McAfee, B., & Champagne, P. (1993). Performance management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Journal of Management Psychology*, 8(5), 24–32.
- 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.
- Md. Zhahir Kechot. (2000). *Ekonomi dan pekerjaan masyarakat: Etika kerja dan profesionalisme Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mesut Akdere, Darlene Russ-Eft, & Natalie Eft. (2006). The Islamic worldview of adult learning in the workplace: Surrendering to god. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 355–364.
- Miller, D. C., & Salkind, N. J. (2002). *Handbook of research design and social measurement* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mohd Affandi Hassan. (1992). *The tawhidic approach in management and public administration*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration.
- Mohd Asri Zainul Abidin. (2012). Diperoleh daripada <http://www.malaysiakini>
- Mohd Nakhaie Ahmad. (1998). *Di bawah naungan Islam*. Kuala Terengganu. Institut Muamalat Islam Malaysia.
- Mohd. Nasir Omar. (2005). *Akhlaq dan kaunseling Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Monir Toyeb. (1997). Islamic revival in Asia and human resource management. *Employee Relations*. 19(4), 352–364.
- Muhammad Abu Zahrah. (1987). *Penyusunan masyarakat dalam Islam*. Osman Khalid (Terj.). Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri.
- Muhammad Syukri Salleh. (2002). *Pembangunan berteraskan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Muhammad Syukri Salleh. (2003). *7 Prinsip pembangunan berteraskan Islam*. Kuala Lumpur: Zebra Editions.
- Napier, N., & Latham, G. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827–837.
- Nor `Azzah Kamri. (2002). Etika pengurusan Islam dan konvensional: Suatu analisis perbandingan, *Jurnal Syariah*, 10(2), 43–66.
- Neuman, L. (2003). *Social research methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Panneerselvam, R. (2004). *Research methodology*. New Delhi: PHI Learning Pvt.
- Rafik Issa Beekun. (1997). *Islamic business ethics*. Herndon, Virginia: International Institute of Islamic Thought.
- Ramli Awang. (1997). *Tasawwur Rabbani menurut Al-Qur'an dan Al-Sunnah*. Kuala Lumpur: Al-Hidayah Publication.
- Rizal Ariffin., & Hairul Nizam Ismail. (2007). Konsep keadilan dalam teori kecerdasan pelbagai menurut perspektif Islam. *Pendidikan Psikologi*, 7(2), 66–73.
- Routio, P. (2007). *Arteology, the science of products and professions*. Diperoleh daripada <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/174.htm>

- Rusli Ahmad., Camelia Lemba., & Wan Khairuzzaman Wan Ismail. (2010). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 98–109.
- Sayyid Qutb. (1983). *Social justice in Islam*. Kuala Lumpur: The Open Press.
- Sharafeldin, I. O. (September, 1988). Motivation: *The cornerstone of human performance: Comparative motivation theories*. Paper presented at the meeting of the Association of Muslim Social Scientists and The International Institute of Islamic Thought, Herndon: Virginia.
- 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.
- Sheikh Ghazali Sheikh Abod. (1991). *Pengurusan berprinsipkan Islam*. Shah Alam: Penerbit Hizbi.
- Siddiqi, Mohammad Nejatullah. (2005). *Economic benefits of Islamic leasing*. Paper presented at a conference in Kuwait. Diperoleh daripada <http://www.siddiqi.com/mns>
- Sidi Gazalba. (1986). *Masyarakat Islam: Pengantar sosiologi dan sosiografi*. Kuala Lumpur: Pustaka Antara.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Slavin, R. E. (1994). *Using student team learning* (2nd ed.). Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Smirnov. A. (1996). Understanding justice in an Islamic context: Some points of contrast with western theories. *Philosophy East & West*, 46(3), 337–350.
- Stone, R. (2002). *Human resource management* (4th ed.). Brisbane: John Wiley & Sons.
- Sulaiman Masri, Abdullah Yusof dan Mohd Ra'in Shaari. (2006). *Bahasa Melayu: dimensi pelajaran dan pembelajaran*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Surtahman Kastin Hasan., & Sanep Ahmad (2005). *Ekonomi Islam: Dasar dan amalan* (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Muhammad Naquib Al-Attas. (2005). Islamic philosophy: An introduction. *Journal of Islamic Philosophy*, 1, 11–43.
- Tafsir Pimpinan Ar-Rahman. (n.d). Kuala Lumpur: Darulfikir.
- Yusof Ali. (1983). *The Holy Quran: Translation and commentary*. Maryland: Amana Corp.

- Yusuf Al-Qaradhawi. (2009). *Ekonomi Islam: Nilai dan akhlak*. Mufti Labib dan Arsil Ibrahim (Terj.). Kuala Lumpur: Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM).
- 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.
- Zikmund, W. G. (1997). *Business research method* (5th ed.). New York: The Dryden Press.