

**KUALITI INSAN DALAM PENILAIAN PRESTASI
MENURUT AL-GHAZALI BERDASARKAN
KIMIYA' AL-SA'ADAH**

NURUL AIN BINTI ZAINUL ABIDIN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2024

**KUALITI INSAN DALAM PENILAIAN PRESTASI
MENURUT AL-GHAZALI BERDASARKAN
KIMIYA' AL-SA'ADAH**

oleh

NURUL AIN BINTI ZAINUL ABIDIN

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

September 2024

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah SWT yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

Alhamdulillah, syukur kehadiran Ilahi kerana dengan rahmat-Nya dan keizinan-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Semoga Allah SWT melihat usaha dalam menyelesaikan kajian tesis ini sebagai ibadah dan hasil tesis ini dapat memberi manfaat kepada semua.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih terutamanya buat penyelia utama, Prof. Madya Dr. Fadzila Azni Ahmad kerana tidak pernah jemu memberi bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar sepanjang proses penulisan tesis. Setinggi-tinggi penghargaan ucapan terima kasih juga buat penyelia bersama, Prof. Madya Dr. Roshimah Shamsudin atas bantuan dan tunjuk ajar yang diberikan. Seterusnya jutaan terima kasih juga kepada para pensyarah Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV), Universiti Sains Malaysia (USM) yang banyak memberi tunjuk ajar dan nasihat serta staf dan kakitangan ISDEV yang turut sama membantu dan mempermudah urusan sama ada secara langsung mahu pun tidak langsung sehingga tesis ini selesai.

Ucapan penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada dua orang pakar yang terlibat dalam mengesahkan hasil kajian tesis ini serta memberi input yang bermanfaat untuk kajian tesis ini iaitu Prof. Dr. Ab Aziz Yusof dan Prof Dr. Engku Ahmad Zaki Engku Alwi. Terima kasih juga kepada pihak Kementerian Pendidikan Tinggi atas pembiayaan menerusi Program MyBrain15.

Seterusnya penghargaan yang teristimewa buat ayah dan ibu atas doa, restu, sokongan, dorongan dan kekuatan sepanjang kajian tesis ini dilakukan. Terima kasih juga buat rakan-rakan yang sentiasa memberi bantuan dan sokongan serta semua individu yang terlibat memberi bantuan sama ada secara langsung ataupun tidak sepanjang menghasilkan tesis ini. Semoga Allah SWT membalas jasa baik kalian. Semoga usaha dalam menghasilkan tesis ini dapat memberi manfaat serta mendapat redha Allah SWT.

Nurul Ain Zainul Abidin

Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV)
Universiti Sains Malaysia (USM)

SENARAI KANDUNGAN

PENGHARGAAN.....	ii
SENARAI KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH.....	ix
SENARAI SINGKATAN	xi
PANDUAN TRANSLITERASI	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xvi
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	1
1.3 Pernyataan Masalah.....	19
1.4 Objektif Kajian	24
1.5 Persoalan Kajian.....	25
1.6 Definisi Operasional Kajian	26
1.6.1 Kualiti Insan	26
1.6.2 Penilaian Prestasi.....	29
1.7 Skop dan Batasan Kajian.....	31
1.8 Kepentingan Kajian.....	33
1.9 Sumbangan Kajian	33
1.10 Organisasi Tesis	34
1.11 Kesimpulan.....	35
BAB 2 KAJIAN LEPAS DAN SOROTAN KARYA.....	36
2.1 Pengenalan	36
2.2 Kajian Lepas.....	36

2.2.1	Kualiti Insan daripada Perspektif Islam	36
2.2.2	Penilaian Prestasi.....	41
2.2.3	Penilaian Prestasi daripada Perspektif Islam.....	46
2.2.4	Kitab <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i>	54
2.3	Analisis Kajian Lepas.....	56
2.4	Sorotan Karya.....	59
2.4.1	Insan daripada Perspektif Islam	59
2.4.2	Kualiti Insan daripada Perspektif Islam	65
2.4.3	Cadangan Pengukuran Kriteria Kualiti Insan.....	71
2.4.4	Penilaian Prestasi.....	76
	2.4.4(a) Kriteria Penilaian Prestasi Pekerja	77
	2.4.4(b) Pengoperasian Penilaian Prestasi.....	89
	2.4.4(b)(i) Kaedah Penilaian Prestasi.....	89
	2.4.4(b)(ii) Maklum Balas Penilaian Prestasi.....	94
	2.4.4(c) Matlamat Penilaian Prestasi.....	100
	2.4.4(d) Model Penilaian Prestasi Islam.....	102
2.5	Analisis Sorotan Karya.....	110
2.6	Kerangka Konseptual	112
2.7	Kesimpulan.....	113
BAB 3 KAEDAH PENYELIDIKAN		115
3.1	Pengenalan	115
3.2	Reka Bentuk Kajian	115
3.3	Kaedah Pengumpulan Data	118
3.3.1	Sumber Pengumpulan Data.....	119
	3.3.1(a) Sumber Sekunder Pertama.....	119
	3.3.1(b) Sumber Sekunder Kedua	119
	3.3.1(c) Sumber Sekunder Ketiga	121

3.3.1(d)	Sumber Sekunder Keempat	121
3.3.2	Kaedah Pemilihan Data	122
3.3.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Data	126
3.4	Kaedah Penganalisisan Data	131
3.5	Tatacara Pelaksanaan Kajian	134
3.6	Kesimpulan	137
BAB 4	KUALITI INSAN DALAM PENILAIAN PRESTASI MENURUT AL-GHAZALI BERDASARKAN <i>KĪMIYĀ' AL-SA'ĀDAT</i>	138
4.1	Pengenalan	138
4.2	Kualiti Insan Dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	138
4.2.1	Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	138
4.2.1(a)	Elemen Spiritual bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	141
4.2.1(b)	Elemen Mental bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	148
4.2.1(c)	Elemen Emosi bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	153
4.2.1(d)	Elemen Fizikal bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	155
4.2.1(e)	Elemen Sosial bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi berteraskan Islam	171
4.2.2	Matlamat Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	174
4.3	Kualiti Insan Dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>KĪmiyā' al-Sa'ādat</i>	179
4.3.1	Profil Kitab <i>KĪmiyā' al-Sa'ādat</i> Karya al-Ghazali	180
4.3.1(a)	Latar Belakang Kitab <i>KĪmiyā' al-Sa'ādat</i>	180
4.3.1(b)	Kualiti Insan Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>KĪmiyā' al- Sa'ādat</i>	182
4.3.1(b)(i)	Hakikat Diri	184
4.3.1(b)(ii)	Hakikat Hati	187

4.3.1(b)(iii) Keutamaan Sifat Manusia.....	194
4.3.1(b)(iv) Cermin Hati	195
4.3.1(b)(v) Kebenaran Pandangan	197
4.3.1(b)(vi) Jasad dan Roh	198
4.3.2 Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i>	200
4.3.2(a) Aspek Dalaman Insan	200
4.3.2(b) Aspek Luaran Insan	213
4.3.3 Matlamat Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i>	221
4.4 Cadangan Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i>	226
4.5 Kesimpulan.....	240
BAB 5 PENUTUP	241
5.1 Pengenalan	241
5.2 Rumusan Dapatan Utama Kajian	241
5.3 Implikasi Kajian dan Cadangan Dasar	248
5.3.1 Implikasi Teoretikal	248
5.3.2 Implikasi Praktikal	248
5.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan	250
5.4.1 Subjek Kajian	250
5.4.2 Kaedah Kajian	250
5.4.3 Analisis Kajian	251
5.5 Kesimpulan.....	251
BIBLIOGRAFI.....	252
LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 1.1 Objektif dan Persoalan Kajian.....	25
Jadual 2.1 Ringkasan Kajian Penilaian Prestasi daripada Perspektif Islam	51
Jadual 2.2 Kerangka Kompetensi SHRM.....	84
Jadual 2.3 Kerangka Kompetensi UNESCO	84
Jadual 2.4 Kerangka Kompetensi CGMA	85
Jadual 2.5 Atribut dan Kategori Tahap Prestasi	88
Jadual 2.6 Ciri-ciri Maklum Balas dan Jenis-jenisnya	97
Jadual 3.1 Objektif Kajian dan Persoalan Kajian	116
Jadual 3.2 Sumber Pengumpulan Data Mengikut Objektif Kajian dan Persoalan Kajian	121
Jadual 3.3 Kata Kunci yang Digunakan dalam Pemilihan Data.....	123
Jadual 3.4 Ciri-ciri Pemilihan Data daripada <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i>	126
Jadual 3.5 Pakar yang Terlibat dalam Pengesahan Pakar.....	130
Jadual 3.6 Langkah Menganalisis Data Menggunakan Kaedah Analisis Kandungan.....	132
Jadual 3.7 Ringkasan Objektif, Persoalan Kajian dan Kaedah Penyelidikan Kajian	136
Jadual 5.1 Ringkasan Objektif Kajian, Persoalan Kajian dan Dapatan.....	244

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 1.1 Masalah dalam Penilaian Prestasi Menurut Geektonight (2023)	9
Rajah 1.2 Masalah dalam Penilaian Prestasi Menurut Natural HR (2022)	10
Rajah 2.1 Model MRPI oleh Krauss et al. (2005)	75
Rajah 2.2 Model Kompetensi Iceberg	86
Rajah 2.3 Atribut Tahap Prestasi	88
Rajah 2.4 Cadangan Model Konsep Sistem Penilaian Prestasi Islam Uddin (2019)	103
Rajah 2.5 Kerangka Model Penilaian Prestasi Islam Ab. Aziz Yusof (2015) ..	105
Rajah 2.6 Model Segi Tiga Pelaku Penilaian Prestasi Maklum Balas 360 Darjah Berteraskan Islam	108
Rajah 2.7 Kerangka Konseptual	113
Rajah 3.1 Pembinaan Kod Menggunakan Proses <i>Network</i> Melalui Perisian Atlas.ti	125
Rajah 3.2 Tatacara Pelaksanaan Kajian	135
Rajah 4.1 Kriteria-kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	140
Rajah 4.2 Aspek Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	141
Rajah 4.3 Elemen Spiritual bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	142
Rajah 4.4 Elemen Mental bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	149
Rajah 4.5 Elemen Emosi bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	153
Rajah 4.6 Elemen Fizikal bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	157
Rajah 4.7 Elemen Sosial bagi Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	172
Rajah 4.8 Matlamat Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Berteraskan Islam	175

Rajah 4.9	Kerangka Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i> 228
Rajah 4.10	Cadangan Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Menurut al-Ghazali Berdasarkan <i>Kīmiyā' al-Sa'ādat</i> 232
Rajah 4.11	Perincian Kriteria Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi Bagi Aspek Dalaman Insan (Elemen Spiritual, Elemen Mental dan Elemen Emosi) dan Aspek Luaran Insan (Elemen Fizikal dan Elemen Sosial) 234
Rajah 4.12	Pengaplikasian Kriteria Penilai dan yang Dinilai dan Matlamat Kualiti Insan dalam Penilaian Prestasi dalam Konteks Pengoperasian Penilaian Prestasi..... 236
Rajah 4.13	Perincian Kriteria dan Matlamat Penilai yang Berkualiti dan Pekerja yang Dinilai yang Berkualiti dalam Konteks Pengoperasian Penilaian Prestasi..... 239

SENARAI SINGKATAN

AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i>
AI	<i>Artificial Intelligence</i>
AIPMSI	<i>Artificial Intelligence and Performance Measurement System Integration</i>
BARS	<i>Behaviorally Anchored Rating Scale</i>
CGMA	<i>Chartered Global Management Accountant</i>
HAMKA	Haji Abdulmalik Abdulkarim Amrullah
IIUMReIS	<i>IIUM Religiosity Scale</i>
IPA	<i>Individual Performance Appraisal</i>
ISDEV	<i>Centre for Islamic Development Management Studies</i> (Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam)
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
K-NN	<i>K-Nearest Neighbors</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPT	Kementerian Pendidikan Tinggi
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MCDM	<i>Multi-Criteria Decision-Making</i>
MIPAS	<i>Measurement Individual Performance Appraisal Scale</i>
MRPI	Muslim Religiosity Personal Index
NLP	<i>Natural Language Process</i>
OKR	<i>Objective and Key Results</i>
PAV24	Perisian Atlas.ti Versi 24
SAW	<i>Ṣalla Allāh ‘alayh wa Sallām</i>
SBPA	Saraan Baru Perkhidmatan Awam
SHRM	<i>Society for Human Resource Management</i>
SSB	Sistem Saraan Baru
SSM	Sistem Saraan Malaysia
SVM	<i>Support Vector Machine</i>
SWT	<i>Subḥānah wa Ta’ālā</i>
t.t	Tiada tahun
TOPSIS	<i>Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution</i>

UNESCO

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

USM

Universiti Sains Malaysia

PANDUAN TRANSLITERASI

HURUF RUMI	HURUF ARAB	HURUF RUMI	HURUF ARAB
t	ط	-	ا
ẓ	ظ	b	ب
‘	ع	t	ت
gh	غ	th	ث
f	ف	j	ج
q	ق	ḥ	ح
k	ك	kh	خ
l	ل	d	د
m	م	dh	ذ
n	ن	r	ر
w	و	z	ز
h	هـ	s	س
’	ء	sy	ش
y	ي	ṣ	ص
ṭ	ة	ḍ	ض

PENDEK		PANJANG		DIFTONG	
a	ـَ	ā	آ	ay	أَيَّ
i	ـِ	ī	إِيَّ	aw	أَوْ
u	ـُ	ū	أُوَّ		

Sumber: *Pedoman Tranliterasi Huruf Arab Ke Rumi*, Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) (1992)

KUALITI INSAN DALAM PENILAIAN PRESTASI MENURUT AL- GHAZALI BERDASARKAN KIMIYA' AL-SA'ADAH

ABSTRAK

Salah satu kaedah menilai kualiti insan ialah menerusi penilaian prestasi. Penilaian prestasi sering diamalkan di pelbagai peringkat termasuk di peringkat institusi, di peringkat pentadbiran kerajaan dan sebagainya. Namun, penilaian prestasi sering menghadapi pelbagai cabaran dan isu untuk pelaksanaan penilaian yang terbaik. Antara isu yang diutarakan adalah ketidakadilan, bias dan ketiadaan kompetensi yang keseluruhannya bertitik tolak daripada unsur utama dalam penilaian prestasi iaitu insan. Bertitik tolak daripada itu, kualiti insan dilihat sangat penting dalam menjayakan penilaian prestasi. Oleh itu, kajian ini dilakukan bagi mengkaji kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut tokoh pembangunan insan dalam Islam iaitu al-Ghazali berdasarkan kitab beliau *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Kajian ini dilakukan dengan tiga objektif kajian. Objektif pertama, mengenal pasti kualiti insan dalam penilaian prestasi berteraskan Islam. Objektif kedua, menganalisis kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Objektif ketiga, mencadangkan kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kualitatif asas yang melibatkan pengumpulan data daripada sumber sekunder dan akhirnya menganalisis menggunakan kaedah analisis kandungan dengan bantuan perisian Atlas.ti versi 24. Hasil dapatan kajian menemukan kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* adalah bermula daripada aspek dalaman insan. Kriteria kualiti insan yang ditekankan oleh

al-Ghazali adalah tiga sifat nafsu iaitu sifat haiwan, sifat syaitan dan sifat malaikat dan tiga unsur iaitu hati, akal dan nafsu. Kriteria-kriteria kualiti insan yang ditekankan oleh al-Ghazali ini yang menjadi penentu kepada aspek dalaman insan yang meliputi elemen spiritual seperti bertakwa, elemen mental seperti mempunyai ilmu pengetahuan dalam tugas yang diberikan dan elemen emosi seperti tidak dipengaruhi emosi suka dan benci dalam melaksanakan tugas. Kemudiannya daripada tiga elemen aspek dalaman insan ini akan mempengaruhi aspek luaran insan iaitu elemen fizikal seperti berakhlak dan elemen sosial seperti mudah bekerjasama. Bagi matlamat kualiti insan pula, al-Ghazali menekankan hakikat kebahagiaan sebenar yang dihubungkan kepada mengenal Allah SWT dan menjadi insan yang berkualiti iaitu insan yang mulia yang berusaha untuk mencapai kemajuan dan meningkatkan darjat di sisi Allah SWT yang dapat dijadikan panduan kepada matlamat penilaian prestasi. Kesemua hasil analisis ini boleh dijadikan asas sebagai kualiti insan yang terlibat dalam penilaian prestasi sama ada penilai prestasi mahupun pekerja yang dinilai prestasinya.

HUMAN QUALITY IN PERFORMANCE APPRAISAL ACCORDING TO AL-GHAZALI BASED ON KIMIYA' AL-SA'ADAH

ABSTRACT

One of the methods of appraising human quality is through performance appraisal. Performance appraisals are often practised at various levels including at the institutional level, at the government administration level, and so on. However, performance appraisals usually face various challenges and issues for the best implementation of appraisals. Among the issues mentioned are injustice, bias and lack of competence, all of which are based on the main element in performance appraisal, which is human. Based on that, the quality of humans is seen as very important in the success of performance appraisal. Therefore, this study was conducted to study human quality in performance appraisal according to the figure of human development in Islam, al-Ghazali, based on his book *Kīmiyā' al-Sa'ādah*. This study was conducted with three research objectives. The first objective is to identify human qualities in performance appraisal based on Islam. The second objective is to analyse human qualities in performance appraisal according to al-Ghazali based on *Kīmiyā' al-Sa'ādah*. The third objective is to propose human qualities in performance appraisal according to al-Ghazali based on *Kīmiyā' al-Sa'ādah*. This study uses a basic qualitative research design that involves collecting data from secondary sources and finally analysing using the content analysis method through Atlas.ti software version 24. The results of the study found human quality in performance appraisal, according to al-Ghazali, based on *Kīmiyā' al-Sa'ādah*, which starts from the internal aspects of humans. The criteria of human quality emphasised by al-Ghazali are the

three human natures are animals, devils and angels and the three inner elements of human are heart (*al-qalb*), intellectual (*al-'aql*), and soul (*al-nafs*). The human quality criteria emphasised by al-Ghazali are the determinants of the internal aspects of human beings, which include spiritual elements such as piousness, mental elements such as having knowledge in the tasks given and elements of emotions such as not being influenced by the emotions of love and hate in performing tasks. Then the three elements of the internal aspect of the human will affect the external aspect of the human, which is the physical element, such as having morals and the social element, such as easy to work together. As for the goal of human quality, al-Ghazali emphasises the fact of true happiness that is connected to knowing Allah SWT and being a quality human being, that is, a noble human who strives to achieve progress and increase his rank in the eyes of Allah SWT which can be used as a guide to the goal of performance appraisal. All of the results of this analysis can be used as a basis for the quality of human involved in performance appraisals, whether performance appraisers or employees whose performance is appraised.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kajian ini secara umumnya mengkaji penilaian prestasi daripada perspektif Islam. Skop yang difokuskan dalam penilaian prestasi ialah kualiti insan dan analisis yang dilakukan adalah berdasarkan kepada kualiti insan menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*¹. Secara khususnya, kajian ini mengenal pasti kualiti insan dalam penilaian prestasi berteraskan Islam. Kemudiannya menganalisis kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Akhirnya, kajian ini mencadangkan kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*.

Sebagai bab permulaan, bab ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian dan persoalan kajian. Bab ini juga turut membincangkan definisi operasional dan skop dan batasan kajian. Kepentingan kajian dan organisasi tesis juga dibincangkan dalam bab ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Bahagian latar belakang kajian melibatkan beberapa perkara. Pertama, membincangkan secara ringkas berkaitan apa yang dimaksudkan dengan penilaian prestasi. Kedua, perbincangan menjurus kepada beberapa isu semasa berkaitan keadaan penilaian prestasi. Ketiga, perbincangan berkaitan kualiti insan yang merupakan faktor yang menentukan kesempurnaan penilaian prestasi. Keempat,

¹ Pada tajuk, terma *Kimiya al-Sa'adah* digunakan bersesuaian dengan yang terdapat dalam kitab terjemahan tetapi perbincangan dalam tesis *Kimiya' al-Sa'adah* akan menggunakan transliterasi.

perbincangan kebahagiaan insan yang berkualiti. Kelima, perbincangan berkaitan al-Ghazali dan karyanya *Kīmīyā' al-Sa'ādat*.

Penilaian prestasi merupakan salah satu fungsi utama dalam pengurusan sumber manusia (Ab. Aziz Yusof, 2014b) yang penting untuk pengurusan sumber manusia yang berkesan (Ibeogu & Ozturen, 2015; Su, Liu, & Hanson-Rasmussen, 2017). Penilaian prestasi ialah proses secara formal dan berstruktur bagi menganalisis sumbangan pekerja kepada organisasi dan menilai sikap pekerja dan hasil kerja pekerja. Penilaian prestasi juga membolehkan pihak pengurusan mengetahui kemampuan pekerja untuk melakukan tugas dengan lebih baik (Ab. Aziz Yusof, 2014b).

Penilaian prestasi secara umumnya tertumpu kepada dua komponen utama iaitu penilaian pencapaian kerja dan pembangunan pekerja (Delahaye, 2005; Stone, 2002). Penilaian prestasi berfungsi sebagai penilaian (*evaluative*) atau penghakiman (*judgemental*) yang dilakukan oleh penilai iaitu pengurus terhadap pencapaian kerja (Coens & Jenkins, 2000) dan turut juga berperanan dalam pembangunan kerjaya.

Menurut Mei, Teong, Abdull Sukor Shaari dan Ab. Aziz Yusof (2016) penilaian prestasi merupakan suatu mekanisme penting yang boleh bertindak dalam mengubah sikap dan gelagat pekerja. Melalui pelaksanaan penilaian prestasi, pekerja boleh mendapat maklum balas berkaitan prestasi mereka daripada segi pengetahuan, kemahiran, kebolehan, ciri-ciri dan sebagainya. Pekerja juga dapat membandingkan prestasi mereka dengan apa yang organisasi harapkan daripada mereka bagi mencapai matlamat organisasi. Penilaian prestasi juga dapat memberi maklumat kepada pihak pengurusan untuk tujuan pengurusan sumber manusia seperti pemberian ganjaran upah dan gaji, kenaikan pangkat, keperluan latihan dan

pembangunan kerjaya pekerja (Adline Sinyap, 2002). Hal ini menunjukkan bahawa pentingnya penilaian prestasi kerana hasil daripada penilaian prestasi boleh membawa kepada peningkatan kualiti pekerja dan akhirnya kepada kejayaan organisasi.

Terdapat juga beberapa pengkajian yang menunjukkan bahawa pentingnya penilaian prestasi kepada pekerja dan kajian-kajian tersebut juga menunjukkan bahawa penilaian prestasi digunakan secara global. Hal ini berdasarkan kepada beberapa kajian yang menyatakan bahawa penilaian prestasi memainkan peranan yang penting dalam organisasi bagi menilai dan meningkatkan prestasi pekerja seperti kajian yang dilakukan oleh Alainati, AlKhatib, AlAjmi dan Al-Duaij (2024) ke atas pekerja dalam sektor awam dan swasta di Kuwait, kajian yang dilakukan oleh Rahimli (2020) ke atas penjawat awam di Azerbaijan, kajian yang dilakukan oleh Yahya (2020) ke atas penjawat awam di Kenya dan kajian yang dilakukan oleh Ohunakin, Adeniji, Osibanjo, Igbadume dan Ogunlusi (2019) ke atas guru sekolah menengah swasta di Kenya.

Selain itu, terdapat juga kajian yang menyatakan penilaian prestasi penting bagi menggalakkan pembangunan profesional dan merangsang prestasi pekerja seperti kajian yang dilakukan oleh Jeronimo dan Araujo (2023) ke atas jururawat di sektor awam, swasta dan sosial di Portugal, penilaian prestasi penting bagi menggalakkan pertumbuhan pekerja seperti kajian yang dilakukan oleh Ning (2024) ke atas perusahaan kecil dan sederhana di China, dan penilaian prestasi memberi pengaruh dan kesan yang signifikan kepada prestasi pekerja seperti kajian yang dilakukan oleh Larry, Judith dan Ufomba (2024) ke atas pekerja di sektor perbankan

di Nigeria dan kajian yang dilakukan oleh Eze dan Ishiwe (2023) ke atas pekerja di tiga kementerian terpilih dalam Perkhidmatan Awam Negeri Enugu.

Penilaian prestasi secara formal diperkenalkan oleh Robert Owen pada awal 1800-an di kilang kapasnya di Scotland (Wren, 1994). Kemudiannya pada 1813, seorang Jeneral tentera darat telah mengemukakan penilaian prestasi pada Jabatan Peperangan Amerika Syarikat (Wiese & Buckley, 1998). Penilaian tersebut merupakan penilaian setiap orang yang dinilai menggunakan penilaian global bagi menggambarkan seseorang tersebut seperti ‘seseorang yang baik hati’ atau ‘seorang yang jahat dan dibenci oleh semua’ (Bellows & Estep, 1954). Akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, penilaian prestasi digunakan terutamanya oleh tentera kerajaan.

Bagi industri di Amerika Syarikat pula pembangunan penilaian prestasi bermula dengan pemilihan jurujual oleh ahli psikologi industri. Mereka menggunakan sistem penilaian ‘*man-to-man*’ yang dibangunkan dengan menggunakan ciri-ciri psikologi. Sistem ini telah digunakan oleh tentera semasa Perang Dunia I bagi menilai pegawai. Selepas peperangan, pencapaian para pengkaji tentera dikagumi oleh para pemimpin perniagaan ketika itu dan mengupah ramai pekerja yang berkaitan untuk menilai menggunakan penilaian ‘*man-to-man*’. Keadaan ini menunjukkan bahawa industri di Amerika Syarikat ketika itu mahu menggunakan sumbangan psikologi generasi baru tersebut (Scott, Clothier, Mathewson, & Spriegel, 1941).

Dari segi sejarah, penilaian prestasi telah digunakan untuk tujuan pentadbiran seperti pengekalan dan penamatan perkhidmatan, kenaikan pangkat dan keputusan pentadbiran gaji (Murphy & Cleveland, 1995). Biarpun begitu, jabatan pengurusan sumber manusia pada awal era tersebut masih lagi lemah dan masih lagi kurang

memahami sistem penilaian prestasi. Keputusan yang dilakukan oleh pentadbiran sering dilakukan secara sendirian malah turut bertentangan dengan penilaian prestasi (Whisler & Harper, 1962) menunjukkan bahawa keputusan dilakukan oleh penilai itu sendiri dan keadaan tersebut bertentangan dengan sistem penilaian prestasi pada waktu itu. Apa yang berlaku berkemungkinan bahawa penilaian prestasi tidak dipandang serius oleh penyelia dan kesatuan sekerja pada era tersebut lebih menyokong keputusan berasaskan senioriti (*seniority-based*) berbanding prestasi (*performance-based*) (Wiese & Buckley, 1998).

Sementara di Malaysia, sistem penilaian prestasi telah bermula sejak zaman penjajahan British (Muhammad Rais Abdul Karim, 1999). Pada tahun 1896, British telah campur tangan dalam urusan politik dan ekonomi masyarakat di Tanah Melayu. Sistem yang diamalkan ketika itu ialah sistem pengurusan personel yang digunakan secara ad hoc. Sistem pengurusan personel tersebut hanya digunakan pada pegawai-pegawai British di Tanah Melayu yang dikawal oleh Kerajaan British di London (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1996).

Selepas mendapat kemerdekaan, satu sistem penilaian prestasi iaitu Sistem Penilaian Prestasi atau Sistem Gaji telah diperkenalkan berdasarkan kepada Laporan Kabinet 1976. Kemudiannya pada tahun 1992, sistem tersebut ditukar kepada Sistem Saraan Baru (SSB) iaitu sistem penilaian yang mengguna pakai sistem gaji berasaskan prestasi (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991).²

SSB telah menimbulkan pelbagai masalah selama pelaksanaannya. Antaranya seperti kriteria-kriteria penilaian yang digunakan tidak konsisten dan tidak relevan, penilaian prestasi yang tidak sekata dan aspek pembangunan kerjaya yang kurang

² Dipetik daripada Mohamad Ismadi Zakaria (t.t).

diberi penekanan (Ahmad Shukri Abdul Hamid, 1996). Berikutan masalah tersebut menyebabkan para pekerja telah melakukan rungutan dan bantahan terhadap kelemahan sistem tersebut. Sistem tersebut juga dikatakan hanya tertumpu kepada kenaikan pangkat dan menentukan pergerakan gaji sahaja. Begitu juga dengan masalah pegawai yang menilai yang melakukan penilaian secara tidak adil, tidak telus dan sebagainya sehingga penilaian yang diberikan adalah bias (Mohamad Ismadi Zakaria, t.t.). Pada 1 November 2002 berlakunya perubahan dalam sistem penilaian prestasi iaitu Sistem Saraan Malaysia (SSM) diperkenalkan bagi menggantikan SSB dengan penambahbaikan dalam beberapa aspek.

Walaupun terdapat penambahan yang dilakukan pada SSM, pelaksanaan SSM juga berhadapan dengan pelbagai masalah. Antaranya seperti penilaian prestasi yang tidak membantu dalam meningkatkan prestasi pekerja dan masalah dalam aspek peranan penilai iaitu pegawai penilai pertama dan pegawai penilai kedua. Masalah yang berlaku pada penilai-penilai tersebut ialah tidak mempunyai tahap kompetensi yang secukupnya seperti pengetahuan, kemahiran, kepakaran, pengalaman, sikap dan sifat positif dalam melakukan penilaian serta tidak dapat memahami dengan jelas mengenai falsafah dan objektif SSM (Siti Alia Mahmood, 2005).

Kemudiannya pada tahun 2011, Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 11 Tahun 2011 menyatakan mulai 1 Januari 2012, Saraan Baru Perkhidmatan Awam (SBPA) diperkenalkan bagi menggantikan SSM. Namun, Utusan Malaysia 9 Mac 2012 melaporkan pelaksanaan SBPA telah dibatalkan atas sebab wujudnya pelbagai masalah dan aduan yang diterima. Berikutan penangguhan tersebut, SSM telah kembali diguna pakai dengan adanya cadangan agar dibuat penambahbaikan (Fauziah Arof, 2012). Pada ketika ini, kerajaan masih mengekalkan SSM yang telah

ditambah baik. Walau bagaimanapun, kerajaan sedang membuat pengkajian dan penelitian sistem saraan baharu bagi menggantikan SSM supaya sistem saraan baharu tersebut dapat memberi manfaat kepada penjawat awam (Zatul Iffah Zolkiply, 2022).

Bagi kebanyakan sektor swasta pula, menurut Siti Barokah Kasran (1999) kebiasaannya mempunyai sistem penilaian prestasi yang tersendiri. Sistem penilaian prestasi tersebut digubal oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dan diselaraskan mengikut organisasi induk (*main branch*).

Selain daripada sistem penilaian prestasi yang dilaksanakan, terdapat juga pelbagai kaedah yang digunakan dalam melaksanakan penilaian prestasi. Kaedah penilaian prestasi ini juga sering menjadi tumpuan perbincangan para pengkaji secara global sama ada perbincangan secara teori mahu pun secara praktikal. Antaranya seperti, *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) (Debnath, Lee, & Tandon, 2015; Kell et al., 2017), *Management by Objectives* (MBO) (Rahman, Islam, Islam, & Sarker, 2020; Kazmierczyk & Aptacy, 2016), Maklum Balas 360 Darjah (Prasetyaningrum & Setiawan, 2020; Harps, 2018) dan Maklum Balas 720 Darjah (Kazi, 2020; Sujith, 2017; Patil & Dalvi, 2019).

Penekanan aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi bergantung kepada organisasi atau institusi. Setiap organisasi atau institusi mempunyai penekanan aspek penilaian yang berbeza kerana setiap organisasi atau institusi mempunyai matlamat, visi dan misi yang berbeza yang ingin dicapai (Rusli Ahmad & Shamsiyati Shamsuddin, 2011). Dua komponen yang seharusnya dilihat dalam pelaksanaan penilaian prestasi iaitu penilaian kerja pekerja dan penilaian pekerja (Ab. Aziz Yusof, 2015).

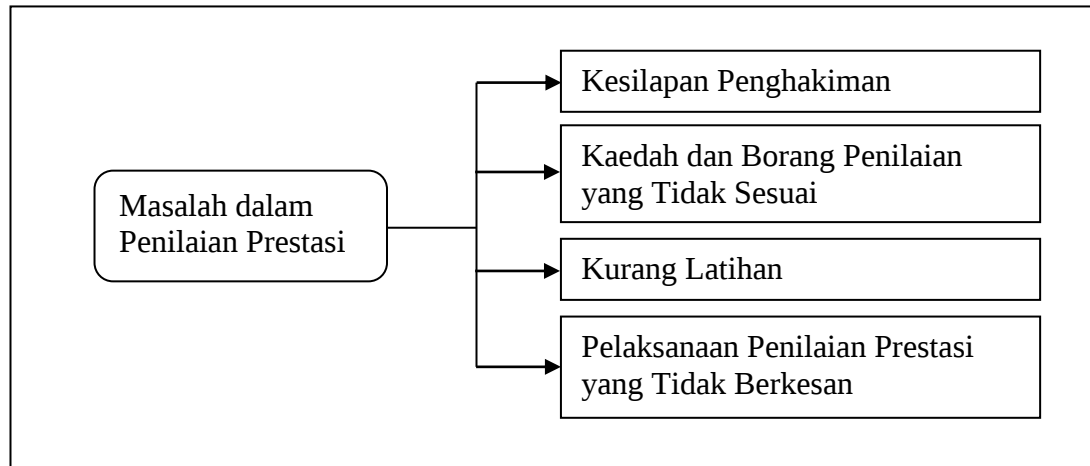
Terdapat juga penulis yang membincangkan penilaian prestasi daripada perspektif Islam seperti perbincangan penilaian prestasi daripada perspektif al-Qur'an dan sunnah (Amiruddin Ismail, Nur Annisa Sarbini, & Li, 2019; Mawdudur Rahman & Muhammad al-Buraey, 1992), kehidupan Nabi Muhammad SAW (Fontaine & Oziev, 2012), maqasid syariah (Ab. Aziz Yusof, 2015, 2019), pandangan para sarjana Islam (Azuar Juliandi, 2014), etika kerja Islam (Uddin, 2019), tadbir urus Islam (Amiruddin Ismail, 2020) dan prinsip kesejagatan Islam (Ab. Aziz Yusof, 2019; Azrin Ibrahim, Afifi Farhana Mhd Poad, & Ab Aziz Yusof, 2020). Terdapat juga perbincangan berkaitan dengan kaedah penilaian prestasi daripada perspektif Islam seperti maklum balas 360 darjah (Ab. Aziz Yusof, 2013, 2015, 2019) dan memberi maklum balas membina (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2021c).

Berdasarkan kepada perbincangan tersebut menunjukkan bahawa penilaian prestasi merupakan bidang yang penting dan diberi perhatian dalam sesebuah organisasi atau institusi di pelbagai negara. Namun, terdapat beberapa pengkajian yang menyatakan bahawa pelaksanaan penilaian prestasi lebih sering menemui kegagalan atau menghadapi permasalahan (Razzaq, Iqbal, Ikramullah, & van Prooijen, 2016; Loberg, Nuesch, & Allendorf, 2024; Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin, 2020; Lin & Kellough, 2019; Tyskbo, 2020) dan kontroversi (Macchi Silva & Ribeiro, 2020).

Umumnya terdapat beberapa masalah yang berlaku dalam penilaian prestasi. Menurut Geektonight (2023), masalah dalam penilaian prestasi boleh dikategorikan kepada empat jenis iaitu pertama, kesilapan penghakiman seperti kesan *halo*³, kesan

³ Kesan halo atau *halo effect* berlaku apabila pegawai penilai menilai pegawai yang dinilai berdasarkan kepada faktor yang disukai yang ada pada pegawai yang dinilai. Faktor yang disukai

*horn*⁴, kesan *recency*⁵, pengaruh tanggapan pertama dan stereotaip. Kedua, kaedah dan borang penilaian yang tidak sesuai. Ketiga, kurang latihan dan keempat, pelaksanaan penilaian prestasi yang tidak berkesan sebagaimana Rajah 1.1.



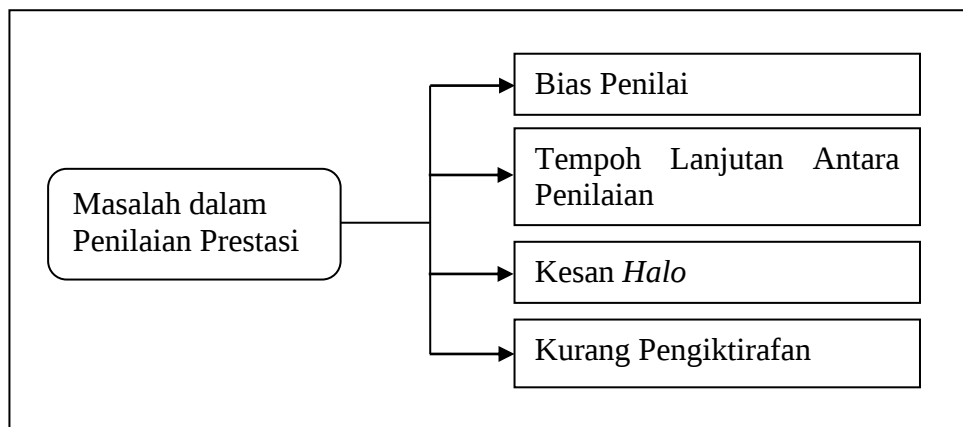
Rajah 1.1 Masalah dalam Penilaian Prestasi Menurut Geektonight (2023)
Sumber: Geektonight (2023)

Bagi Natural HR (2022) pula permasalahan dalam penilaian prestasi umumnya dikaitkan dengan bias iaitu bias penilai, tempoh lanjutan antara penilaian, kesan *halo* dan kurang pengiktirafan sebagaimana Rajah 1.2.

tersebut mempengaruhi pegawai penilai memberi penilaian yang sangat baik kepada pegawai yang dinilai (Rusli Ahmad & Shamsiyati Shamsuddin, 2011).

⁴ Kesan *horn* cenderung memberi penilaian kepada satu sifat baik atau buruk yang mempengaruhi penilaian lain seperti pekerja yang mudah tersenyum mempunyai Kemahiran interpersonal yang baik (Geektonight, 2023).

⁵ Kesan *recency* hanya memberi tumpuan penilaian kepada prestasi yang terkini sahaja seperti memberi penilaian berdasarkan tempoh tiga bulan terakhir dalam penilaian tahunan (Esfahani, Abzari, & Dezianian, 2014).



Rajah 1.2 Masalah dalam Penilaian Prestasi Menurut Natural HR (2022)
Sumber: Natural HR (2022)

Secara umumnya berdasarkan Geektonight (2023) dan Natural HR (2022), permasalahan dalam penilaian prestasi ini berpunca daripada dua aspek iaitu daripada aspek teknikal atau pengoperasi dan daripada aspek insan. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Na-Nan, Joungrakul, Smith dan Sanamthong (2021) yang mendapati bahawa masalah dalam penilaian prestasi boleh dibahagikan kepada dua aspek iaitu masalah dengan proses penilaian dan masalah dengan insan yang menilai.

Isu dalam penilaian prestasi berkaitan insan yang paling banyak diutarakan oleh para pengkaji adalah isu ketidakadilan. Isu ini disebut oleh banyak kajian dan contoh-contoh kajian tersebut seperti isu ketidakadilan (Amir Asraf Amir Aswan & Noor Raudhiah Abu Bakar, 2018; Kondrasuk, 2011; Mei et al., 2016) isu yang berkaitan dengan penilaian subjektif yang tidak adil (Limasan, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2019; Macchi Silva & Ribeiro, 2020), kesilapan dalam psikometri iaitu kesilapan oleh kecenderungan psikologi penilai semasa proses penilaian seperti kesan *halo* (Appelbaum et al., 2011), penilaian yang bias atau berat sebelah (Iqbal, Akbar, Budhwar, & Shah, 2019; Lavigne, 2018; Loberg et al., 2024;

Lubbe & Nitsche, 2019) penilai yang menggunakan alasan peribadi dalam proses penilaian prestasi (Wei, Siyal, & Bhand, 2019), penilaian yang berdasarkan emosi penilai dan tahap hubungan interpersonal antara penilai dan pekerja (Razzaq et al., 2016) dan isu kompetensi penilai seperti tidak yakin dalam memberi maklum balas disebabkan kurang pendedahan atau latihan dan tidak memahami instrumen penilaian, kurang pengetahuan berkaitan prestasi kerja, gagal mempamerkan kompetensi yang baik (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2021a) dan memberi maklum balas dengan tidak telus, kurang konsisten, tergesa-gesa (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2020) dan tidak tepat atau tidak sesuai pada masanya (Stanikzai, Jawad, & Lawraand, 2023).

Isu permasalahan yang dinyatakan tersebut dapat dijelaskan adalah berpunca daripada insan itu sendiri. Insan yang melakukan pekerjaan atau tugas dengan tidak amanah, tidak adil dan berat sebelah atau bias serta tidak mempunyai kompetensi yang selayaknya adalah insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan. Berdasarkan fokus kajian ini iaitu penilaian prestasi, pengkaji hanya memfokuskan kepada penilai dan pekerja yang dinilai. Namun, perbincangan berkaitan penilai dan pekerja yang dinilai dalam kajian ini dibincangkan dalam konteks pengoperasian seperti kaedah penilaian prestasi dan maklum balas penilaian prestasi.

Penilaian prestasi yang dilakukan oleh penilai yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan berkemungkinan melakukan penilaian dengan tidak adil (Majelan Sulong et al., 2021a). Penilai yang mempunyai masalah daripada sudut kualiti insan ini dapat memberi kesan kepada pekerja yang dinilai.

Pekerja yang dinilai akan hilang rasa hormat dan tidak percaya kepada penilai yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan. Pekerja yang dinilai juga akan memandang rendah kepada keupayaan kompetensi penilai yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan.

Kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi yang tidak adil, bias dan berat sebelah akan membawa kepada isu kualiti insan dalam kalangan pekerja yang dinilai pula. Pekerja yang dinilai akan berkelakuan dengan sikap dan tingkah laku yang negatif (Na-Nan, Kanthong, Joungtrakul, & Smith, 2020) dan seterusnya menyebabkan rekod pekerja yang dinilai mengalami kemerosotan (Wei et al., 2019). Keadaan ini menunjukkan kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi yang tidak adil, bias atau berat sebelah akan menyebabkan pekerja yang dinilai menjadi insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan. Permasalahan yang berlaku ini dapat menjejaskan hubungan antara pekerja yang dinilai dengan pihak penilai yang masing-masing mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan dan seterusnya boleh menggagalkan matlamat organisasi secara keseluruhannya disebabkan kesan daripada rasa ketidakpuasan dan kekecewaan serta konflik yang berlaku (Uddin, 2019).

Penilaian yang melibatkan insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan sama ada pihak penilai dan pekerja yang dinilai akan memberi kesan yang buruk kepada kepuasan kerja pekerja dan prestasi pekerja yang seterusnya turut memberi kesan kepada kesejahteraan pekerja (Na-Nan et al., 2020). Kesejahteraan pekerja merangkumi kepuasan hidup serta pengaruh positif dan negatif dalam diri seperti kemarahan, kesedihan dan ketakutan (Sahai & Singh, 2016). Pekerja yang tidak sejahtera akan mengalami tekanan dan seterusnya dapat

memberi kesan negatif kepada kesihatan mereka (Rohany Nasir & Fatimah Omar, 2006). Keadaan ini menunjukkan kesan daripada pelaksanaan penilaian prestasi yang tidak adil, bias atau berat sebelah akan membawa kepada ketidaksejahteraan pekerja di tempat kerja dan akhirnya pekerja tersebut sama ada penilai atau pekerja yang dinilai akan menjadi pekerja yang-mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan.

Sahai dan Singh (2016) mendapati keadilan dan kesejahteraan merupakan aspek yang saling berkaitan antara satu sama lain. Pekerja yang merasakan adanya keadilan di tempat kerja akan mengalami lebih banyak emosi positif berbanding sebaliknya. Keadaan ini menunjukkan bahawa pekerja tersebut sama ada penilai atau pekerja yang dinilai merupakan insan yang berkualiti. Justeru itu, keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi dapat meningkatkan kesejahteraan bagi menjadikan pekerja insan yang berkualiti (Corso, Carlo, Carluccio, Girardi & Falco, 2019).

Berdasarkan perbincangan tersebut menunjukkan bahawa penilaian prestasi telah banyak dibincangkan sama ada daripada aspek teori seperti perbincangan yang dilakukan oleh para pengkaji terdahulu mahupun aspek praktikal seperti pelaksanaan sistem penilaian prestasi dan juga kaedah penilaian prestasi. Walaupun begitu, terdapat permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Permasalahan dalam pelaksanaan penilaian prestasi yang didapati berpunca daripada manusia atau insan itu sendiri sama ada insan itu adalah insan yang menilai atau insan yang dinilai. Insan yang menilai dan insan yang dinilai yang dimaksudkan tersebut merupakan insan dalam kalangan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan.

Pertama, insan yang menilai iaitu penilai melaksanakan penilaian dengan tidak adil, bias, berat sebelah, melakukan penilaian mengikut emosi dan mengikut tahap hubungan interpersonal dengan pekerja yang dinilai serta tidak mempunyai kompetensi yang selayaknya. Kedua, insan yang dinilai iaitu pekerja yang dinilai yang merasakan tidak puas hati terhadap hasil penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh penilai yang tidak adil dan menyebabkan mereka hilang motivasi untuk bekerja dan akhirnya menyebabkan mereka menjadi pekerja yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan. Kedua-dua insan tersebut iaitu penilai dan pekerja yang dinilai menjadi insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan dan menyebabkan wujudnya unsur ketidaksejahteraan dan ketidakbahagiaan di tempat kerja.

Daripada perspektif Islam, insan merangkumi unsur roh dan jasad (HAMKA, 1999f) dan kualiti daripada perspektif Islam juga adalah unik iaitu merangkumi aspek spiritual dan fizikal dan aspek dunia dan akhirat (Wan Suhaimi Wan Abdullah, 2008). Oleh itu, insan yang berkualiti sama ada insan tersebut penilai atau pekerja yang dinilai perlulah dilihat secara keseluruhan merangkumi semua aspek rohani dan jasmani atau spiritual dan fizikal serta perlu juga mengambil kira aspek dunia dan akhirat.

Menurut Abdul Hadi Awang (2003), kualiti adalah satu piawaian yang perlu sentiasa dilaksanakan dan juga perlukan kepada usaha yang berterusan dalam menambah baik. Jadi, insan sama ada penilai atau pekerja yang dinilai perlulah berusaha secara berterusan bagi memenuhi piawaian sebagai seorang insan yang berkualiti. Insan yang berkualiti juga perlu mempunyai hubungan dengan Allah SWT berkaitan ketauhidan, akidah atau keimanan mereka bagi menjadi seorang insan yang

berkualiti (Kamarul Azmi Jasmi, 2002; Mohamad Zarkhuan Zainol, Azmil Hashim, & Mohamad Marzuqi Abdul Rahim, 2019; Mohd Izzat Amsyar Mohd Arif, Mohd Afandi Mat Rani, Mohammad Syahrul Deen Ahmad Rosli, Nurazlina Mamat, & Murihah Abdullah, 2021; Zainudin Hashim, 2018). Keadaan ini menunjukkan bahawa penekanan kepada aspek dalaman insan itu sendiri iaitu hubungan dengan Allah SWT bagi menunjukkan kualitinya seseorang insan.

Selain itu, insan yang berkualiti juga perlu mempunyai kompetensi seperti mempunyai kelayakan yang sepatutnya bergantung kepada pekerjaan dan tugas yang dilakukan, ilmu pengetahuan, kemahiran, akhlak yang terpuji (Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Sharifah Hayaati Syed Ismail, & Siti Arni Basir, 2013), jujur dan amanah (Mohd Izzat Amsyar Mohd Arif et al., 2021).

Oleh itu, penilai yang berkualiti akan melakukan tugas dengan adil dan tidak bias. Penilaian yang adil akan memberi kesan yang positif kepada pekerja yang dinilai. Pekerja yang dinilai akan merasakan prestasi pekerjaannya dihargai dan lebih bermotivasi untuk melakukan tugas dengan lebih baik. Hasilnya pekerja yang dinilai akan menjadi pekerja yang berkualiti. Keadaan ini akan menyebabkan wujudnya suasana yang sejahtera dan bahagia di tempat kerja.

Menurut Fisher (2010) dan Simmons (2014), kebahagiaan di tempat kerja adalah penting kepada individu pekerja dan juga organisasi atau institusi. Hal ini kerana kebahagiaan dan kesejahteraan di tempat kerja penting bagi mencapai matlamat prestasi pekerja, matlamat prestasi organisasi dan matlamat hakiki sebagai seorang insan yang berkualiti. Daripada perspektif Islam, kesejahteraan dan kebahagiaan merangkumi aspek dunia dan akhirat. Kebahagiaan menurut Al-Ghazali (1991) merupakan satu keperluan bagi setiap insan. Kebahagiaan yang sempurna

dapat menjamin kehidupan di dunia dan di akhirat yang hanya dapat dicapai melalui usaha yang berterusan berdasarkan kepada timbangan akal manusia yang sempurna. Pekerja yang mempunyai rasa bahagia di tempat kerja cenderung lebih fokus dalam melakukan pekerjaan dan dapat meningkatkan produktiviti (Rahmi, 2018).

Kebahagiaan yang hakiki bagi seorang insan ialah apabila dapat mengingati dan mengenal Allah SWT serta memiliki akhlak atau budi pekerti yang baik. Kebaikan akhlak dan budi pekerti seorang insan diperoleh daripada usaha yang berterusan dalam melakukan amal ibadah hanya kerana Allah SWT yang akhirnya dapat menghindarkan tingkah laku yang buruk dan membuang amalan-amalan kebiasaan yang keji dan mungkar (Al-Ghazali, 1991).

Apabila menyentuh berkaitan manusia atau insan, daripada perspektif Islam, aspek insan perlu diambil kira secara sepenuhnya atau secara keseluruhannya iaitu merangkumi aspek spiritual dan fizikal atau rohani dan jasmani. Antara pemikir Islam yang dominan dalam membincangkan berkaitan insan secara keseluruhannya ialah al-Ghazali.

Al-Ghazali merupakan seorang tokoh ilmuwan yang terkenal. Nama penuh beliau ialah Abu Hamid bin Muhammad bin Muhammad al-Ghazali ath-Thusi asy-Syafi'i (Tiam, 2014). Beliau dilahirkan pada tahun 450 Hijrah bersamaan 1058 Masihi di Thus, di dalam wilayah Khurasan, Parsi (Iran) (Mahbub Djamaluddin, 2015). Beliau juga digelar sebagai Hujjatul Islam iaitu pembela kebenaran agama Islam (Faoziyah Ilmi, 2021), gelaran tersebut juga adalah kerana beliau mempunyai daya ingatan yang kuat dan bijak berhujah (Ahmad Zaini, 2016). Gelaran tersebut diberikan kerana kehebatan hujahnya dalam membela Islam (Nurul Hartini Taharudin et al., 2019).

Penulisan al-Ghazali sangat berpengaruh dan tersebar luas di serata dunia. Antara karya penulisan al-Ghazali seperti *Ihya' 'Ulūm al-Dīn*, *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*, *Bidāyat al-Hidāyah*, *Minhāj al-Ābidīn* dan *Mizān al-'Amal*. Sebahagian besar penulisan karya al-Ghazali mengkhususkan kepada insan. Faizatul Najihah Mohd Azaman dan Faudzinaim Badaruddin (2016) menjelaskan banyak karya-karya al-Ghazali yang menekankan berkaitan pembangunan insan walaupun al-Ghazali tidak menyebut secara langsung berkaitan pembangunan insan. Salasiah dan Che Zarrina (2015)⁶ juga menjelaskan bahawa berdasarkan karya-karya al-Ghazali, dapat dilihat al-Ghazali memberi penekanan kepada pembangunan insan. Al-Ghazali dalam karya-karyanya membincangkan berkaitan komponen insan dan bagaimana untuk memanifestasikan atau memperlihatkan insan daripada aspek dalaman insan dengan melalui perbincangan yang jelas.

Oleh itu, kajian ini meneliti salah satu karya tulisan al-Ghazali iaitu kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* versi asli adalah ditulis dalam bahasa Parsi dan telah diterjemahkan dalam pelbagai bahasa seperti bahasa Turki, bahasa Arab, bahasa Inggeris, bahasa Urdu dan bahasa Jerman. Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* versi asalnya ditulis dalam bahasa Parsi merupakan ringkasan kitab *Ihya' 'Ulūm al-Dīn* yang dirasakan oleh al-Ghazali sebagai keperluan untuk menulis ringkasan tersebut untuk kegunaan popular (Al-Ghazali, 1910a; Al-Ghazzali, 2010; Parrott, 2017).

Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* dikategorikan sebagai kitab kerohanian dan moral dalam kitab *Ihya' 'Ulūm al-Dīn* (Al-Ghazali, 1993). Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* mengandungi perbincangan pelbagai panduan kerohanian dalam mencapai kebahagiaan di dunia dan juga di akhirat. Penekanan yang diberikan oleh al-Ghazali

⁶ Temu bual dalam kajian Faizatul Najihah Mohd Azaman dan Faudzinaim Badaruddin (2016).

dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* tersebut menjurus kepada pendekatan kerohanian dalam membentuk keperibadian insan (Al-Ghazali, 2001).

Lim (2015) menjelaskan bahawa perbincangan dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* adalah berkaitan bagaimana seseorang insan menjalani kehidupan untuk mencapai kebahagiaan hakiki. Kebahagiaan hakiki seorang insan adalah daripada perkembangan atau pembangunan diri insan sendiri dan kesedaran bahawa insan itu merupakan entiti rohani. Kehidupan insan merangkumi dunia material dan spiritual. Kehidupan tidak bergantung kepada material yang dimiliki tetapi bergantung kepada kualiti kehidupan yang dijalani.

Menurut Rifqi Muhammad (2019) perbincangan dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* ini merupakan formula yang digunakan oleh para nabi untuk mengajar insan membersihkan hati dari sifat-sifat hina serta membersihkan diri dari nafsu dengan meningkatkan diri meraih sifat-sifat malaikat (Al-Ghazali, 2001). Achmad Khudori Soleh (2022) menjelaskan tujuan kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* adalah supaya insan mampu membebaskan diri dari segala sifat yang buruk serta perilaku yang tercela dan menggantikan dengan sifat-sifat yang terpuji supaya akhirnya mampu membawa kepada jalan Allah SWT.

Kebahagiaan yang dibincangkan dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* adalah perubahan yang berlaku kepada diri insan secara kimia. Kimia yang dimaksudkan adalah perubahan yang berlaku pada diri insan yang tidak dirasakan atau tidak secara fizikal iaitu perubahan yang berlaku pada dalaman insan yang seterusnya membawa kepada kebahagiaan yang hakiki (Martin & Hambali, 2023). Perbincangan dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* ini mampu memberi perubahan kepada insan seperti kimia yang dapat mengubah logam biasa menjadi emas (Al-Ghazali, 2001).

Insan pada dasarnya adalah tidak sempurna dan untuk menjadikannya sempurna perlu kepada usaha untuk menyucikan diri daripada sifat-sifat haiwan kepada sifat-sifat malaikat (Imam Ghazzali, 2001). Begitu juga dengan al-Kindi yang menjelaskan bahawa roh insan itu adalah suci kerana roh tersebut datang daripada Allah SWT. Apabila roh masuk ke dalam diri insan, roh akan menjadi kotor kerana dipengaruhi oleh tingkah laku buruk insan tersebut (Soleh, 2022). Insan yang mempunyai tingkah laku yang buruk perlu kepada perubahan ke arah yang lebih baik, menyucikan diri daripada sifat-sifat buruk dan hina dan menggantikan dengan sifat-sifat yang baik dan terpuji sehingga menjadikan seseorang insan tersebut berkualiti seperti yang diumpamakan oleh al-Ghazali iaitu emas. Berkualiti bukan sahaja di dunia malah juga di akhirat.

Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* ini yang membincangkan berkaitan insan khususnya berkaitan kebahagiaan insan yang akan membawa kepada kualiti insan. Kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* ini juga telah menjadi rujukan bukan sahaja dalam bidang tasawuf ataupun falsafah tapi juga dalam bidang kaunseling Islam (Rifqi Muhammad, 2019; 2021), teater atau seni pentas (Mas Rynna Wati Ahmad, 2013) dan pendidikan Islam (Zaitur Rahem, 2018). Namun setakat penelitian pengkaji belum terdapat lagi kajian kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* yang dikaitkan dalam konteks pengurusan. Oleh itu, kandungan perbincangan dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* tersebut didapati penting untuk dikaji dalam konteks kualiti insan dalam penilaian prestasi daripada perspektif Islam.

1.3 Pernyataan Masalah

Perbincangan pada bahagian latar belakang kajian menunjukkan penilaian prestasi merupakan aspek terpenting bagi menilai kualiti insan. Walaupun penting,

pelaksanaan penilaian prestasi kini banyak berdepan dengan pelbagai isu disebabkan oleh kualiti insan sama ada dalam konteks penilai atau pun pekerja yang dinilai. Apabila keadaan ini berlaku akan memberi kesan kepada kesejahteraan dan kebahagiaan di tempat kerja. Kesejahteraan dan kebahagiaan di tempat kerja adalah penting bagi mencapai matlamat prestasi kerja, matlamat prestasi organisasi atau institusi serta matlamat hakiki sebagai seorang insan yang berkualiti.

Pelaksanaan penilaian prestasi dilihat diterima dan dilaksanakan secara global di setiap institusi serta diakui kepentingannya (Alainati, AlKhatib, AlAjmi, & Al-Duaij, 2024; Ning, 2024; Larry, Judith & Ufomba, 2024; Jerónimo & Araújo, 2023; Eze & Ishiwe, 2023; Rahimli, 2020; Yahya, 2020; Ohunakin, Adeniji, Osibanjo, Igbadume & Ogunlusi, 2019; Abdull Sukor Shaari, Mei, Teong, Ab. Aziz Yusof, & Moha Khan Jamal Khan, 2007). Walaupun terdapat pelbagai pengoperasian yang dilakukan seperti sistem, kaedah dan maklum balas penilaian prestasi. Namun, pelaksanaan penilaian prestasi sering menimbulkan masalah atau menghadapi kegagalan (Mohtar Abas, 2006; Berman, Bowman, West & Van Mart, 2006; Choi et. Al, 2013; Razzaq et al., 2016; Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin, 2020; Lin & Kellough, 2019; Tyskbo, 2020; Loberg, Nuesch, & Allendorf, 2024). Keadaan ini kerana permasalahan yang timbul adalah berpunca daripada kegagalan insan itu sendiri dalam melaksanakan penilaian prestasi.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam perbincangan sebelum ini, pelaksanaan penilaian prestasi menimbulkan pelbagai masalah dan permasalahan tersebut dapat dijelaskan adalah berpunca daripada insan itu sendiri iaitu insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan. Insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan ini boleh menyebabkan berlakunya pelaksanaan

penilaian prestasi yang tidak adil, bias dan berat sebelah. Apabila berlaku penilaian prestasi yang tidak adil, bias dan berat sebelah maka berlakulah juga isu pekerja yang tidak merasa sejahtera dan bahagia di tempat kerja.

Para penilai juga sering menerima cabaran yang sukar disebabkan oleh faktor-faktor kognitif dan dorongan dalaman sehinggakan penilaian sukar dilakukan dengan objektif dan tepat kerana dipengaruhi oleh subjektiviti bias (Longenecker, Gioia & Sim, 1987; DeNisi & Williams, 1988; Roberts, 1992; Limasan, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2019; Macchi Silva & Ribeiro, 2020). Tambahan pula adakalanya berlakunya ketidakselarasan dalam pengukuran prestasi pekerja kerana perbezaan piawaian yang digunakan oleh penilai yang akhirnya penilaian yang dilakukan tidak konsisten, tidak boleh percaya dan tidak sah (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992). Begitu juga dengan masalah kompetensi penilai itu sendiri yang tidak mempunyai kelayakan untuk menilai (Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2020; Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar, 2021; Majelan Sulong et al., 2020; Stanikzai, Jawad, & Lawraand, 2023). Permasalahan yang berlaku ini dapat menjejaskan hubungan antara pihak penilai dengan pekerja yang dinilai dan juga boleh menggagalkan matlamat organisasi secara keseluruhannya disebabkan kesan daripada rasa ketidakpuasan dan kekecewaan serta konflik yang berlaku.

Penilai juga dilihat lebih cenderung menilai peristiwa dalam melaksanakan tugas yang memperlihatkan sisi prestasi negatif pekerja tanpa mengambil kira keseluruhan pencapaian sebenar pekerja dalam melakukan tugas. Keadaan ini menyebabkan pekerja yang dinilai seolah-olah meragui pelaksanaan penilaian prestasi kerana sering berandaian bahawa pelaksanaannya terdedah kepada pelbagai

bentuk manipulasi, ketidaktelusan dan ketidakadilan (Ab. Aziz Yusof, 2015). Apabila berlaku isu ketidakadilan maka timbullah manipulasi, penilaian tidak telus, penilaian tidak adil. Isu ini berlaku disebabkan puncanya adalah insan yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan sama ada pada penilai atau pekerja yang dinilai. Keadaan ini boleh membawa kepada isu ketidaksejahteraan dan ketidakbahagiaan dan menghalang kepada pencapaian matlamat.

Oleh itu, penilai sebagai seorang insan yang berkualiti perlulah mempunyai sikap keterbukaan, ketelusan dan keikhlasan dalam menilai (Ab. Aziz Yusof & Mohd Baharudin Othman, 2002) serta berperanan sebagai pencari kebenaran dalam menilai prestasi pekerja secara objektif dan tanpa bias berdasarkan kriteria-kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai (Abdull Sukor Shaari et al., 2007). Pelaksanaannya yang terlalu subjektif menyebabkan wujudnya ketegangan dan konflik (Roberts, 1992; Berman, Bowman, West, & Van Mart, 2006; Choon & Embi, 2012).

Berdasarkan kajian-kajian dan kenyataan-kenyataan yang telah dibincangkan, pengkaji mendapati permasalahan yang berlaku dalam pelaksanaan penilaian prestasi adalah berpunca daripada manusia atau insan itu sendiri. Pertama, penilai yang melaksanakan penilaian dengan tidak adil dan bias dan kedua, pekerja yang dinilai yang kebanyakannya berkaitan ketidakpuasan hati terhadap proses penilaian yang dilakukan yang menyebabkan mereka menjadi pekerja yang mempunyai permasalahan daripada sudut kualiti insan kerana kurang motivasi dan semangat untuk bekerja. Permasalahan yang timbul ini menunjukkan wujudnya persoalan kualiti insan yang bagaimanakah yang perlu ada pada seorang penilai yang berkualiti dan kualiti insan yang bagaimanakah yang perlu ada pada pekerja yang berkualiti.

Bagi melaksanakan penilaian prestasi, organisasi perlu mengenal pasti dan memahami kualiti insan daripada perspektif Islam. Daripada perspektif Islam, insan merujuk kepada manusia yang menyeluruh dan bersepadu iaitu terdiri daripada jasad dan roh atau jasmani dan rohani (Ahmad Mohamad Said, 2007). Sebagaimana M. Quraish Shihab (2005) menyatakan insan dalam al-Qur'an digunakan bagi merujuk manusia seluruhnya merangkumi roh dan jasad. Biarpun insan dilihat mempunyai dua unsur yang terasing iaitu rohani dan jasmani, namun unsur-unsur ini merupakan satu kesatuan (Ahmad Mohamad Said, 2007) yang perlu dikenal pasti dan difahami oleh setiap insan bagi membangunkan insan yang berkualiti.

Tokoh Islam yang dominan membincangkan insan secara keseluruhan roh dan jasad antaranya al-Ghazali. Al-Ghazali banyak memberi penekanan kepada aspek tasawuf (Evatov, 2023; Kemahli, 2017; Thahir & Hidayat, 2020). Perbincangan tasawuf al-Ghazali berkaitan hakikat diri insan (Enung Asmaya, 2018) bagi mencapai insan yang sempurna (Evatov, 2023; Saparovich, 2021) yang memfokuskan kepada aspek dalaman diri insan dan juga aspek luaran diri insan (Ahmad Zaini, 2016; Hasanah, 2016; Mohd Khir Johari Abas & Aida Soraya Yusof, 2020). Al-Ghazali juga merupakan salah seorang tokoh falsafah Islam yang terawal yang secara sistematik membincangkan berkaitan konsep kebahagiaan dalam karyanya *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* (Mohd Annas Shafiq Ayob, Noor Syahida Md Soh & Mohd Norazri Mohamad Zaini, 2021). Penekanan al-Ghazali dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* memfokuskan kepada proses mencapai kebahagiaan bagi insan melalui tasawuf (Martin & Hambali, 2023).

Oleh sebab itu al-Ghazali dipilih untuk dilihat dalam kajian ini iaitu kajian kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-*

Sa'ādāt. Walaupun al-Ghazali tidak menyebut secara langsung berkaitan kualiti insan namun kajian-kajian terdahulu seperti Lim (2015), Rifqi Muhammad (2019) dan Achmad Khudori Soleh (2022) yang ada dibincangkan sebelum ini berkaitan al-Ghazali menunjukkan bahawa perbincangan al-Ghazali dapat dijadikan sebagai panduan untuk membangunkan dan membentuk keperibadian insan yang baik dan berkualiti yang bermula daripada aspek dalaman insan sehingga diperlihatkan melalui aspek luaran insan. Proses mencapai kebahagiaan bagi insan yang berkualiti dalam penilaian prestasi juga penting bagi mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan di tempat kerja yang sekali gus dapat membantu mencapai matlamat prestasi pekerja, matlamat prestasi organisasi dan matlamat hakiki sebagai seorang insan yang berkualiti.

Bagi mengenal pasti dan memahami kualiti insan dengan lebih jelas, kajian ini menggunakan kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt* iaitu kitab karangan al-Ghazali sebagai rujukan utama. Pemilihan kitab ini dilihat bersesuaian dengan penganalisan berkaitan insan yang merangkumi rohani dan jasmani serta meliputi kehidupan di dunia dan juga di akhirat. Oleh itu, penelitian pengkajian ini dilakukan berdasarkan persoalan apakah kualiti insan dalam penilaian prestasi berteraskan Islam dan bagaimanakah kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali dalam kitab *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*. Seterusnya kajian ini mencadangkan kualiti insan dalam penilaian prestasi menurut al-Ghazali berdasarkan *Kīmīyā' al-Sa'ādāt*.

1.4 Objektif Kajian

Umumnya kajian ini bertujuan mengkaji kualiti insan dalam penilaian prestasi daripada perspektif Islam. Secara keseluruhan, terdapat tiga objektif khusus bagi kajian ini: