



**BACHELOR OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT WITH
HONOURS (BOSHM)**

SEMESTER 03/ 2019

BBPP2103

PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

NO. MATRIKULASI	:	781012015248001
NO. KAD PENGNEALAN	:	781012015248
NO. TELEFON	:	0192697826
E-MEL	:	mislinah78@oum.edu.my
PUSAT PEMBELAJARAN	:	SEREMBAN

1.0 PENGENALAN

Pengurusan Sumber Manusia adalah satu unit yang berperanan amat penting didalam menguruskan penyusunan dan mengagihkan sumber-sumber organisasi untuk melaksanakan dan memastikan agihan tugas yang telah ditetapkan. Ini membolehkan syarikat dapat berjalan lancar dan berdaya saing serta meningkatkan prestasi organisasi itu sendiri.

Didalam tugas subjek Pengurusan Sumber Manusia (BBPP2103) saya telah memilih Malaysia Airport Holding Berhad (MAHB) sebagai bahan kajian . MAHB adalah salah satu syarikat korporat yang menguruskan pengendalian lapangan terbang yang terbesar di dunia sejak perubuhannya pada tahun 1992 dari segi kapasti jumlah penumpang yang dikendalikan. MAHB telah menguruskan 39 lapangan terbang di seluruh Malaysia diantara adalah seperti berikut:

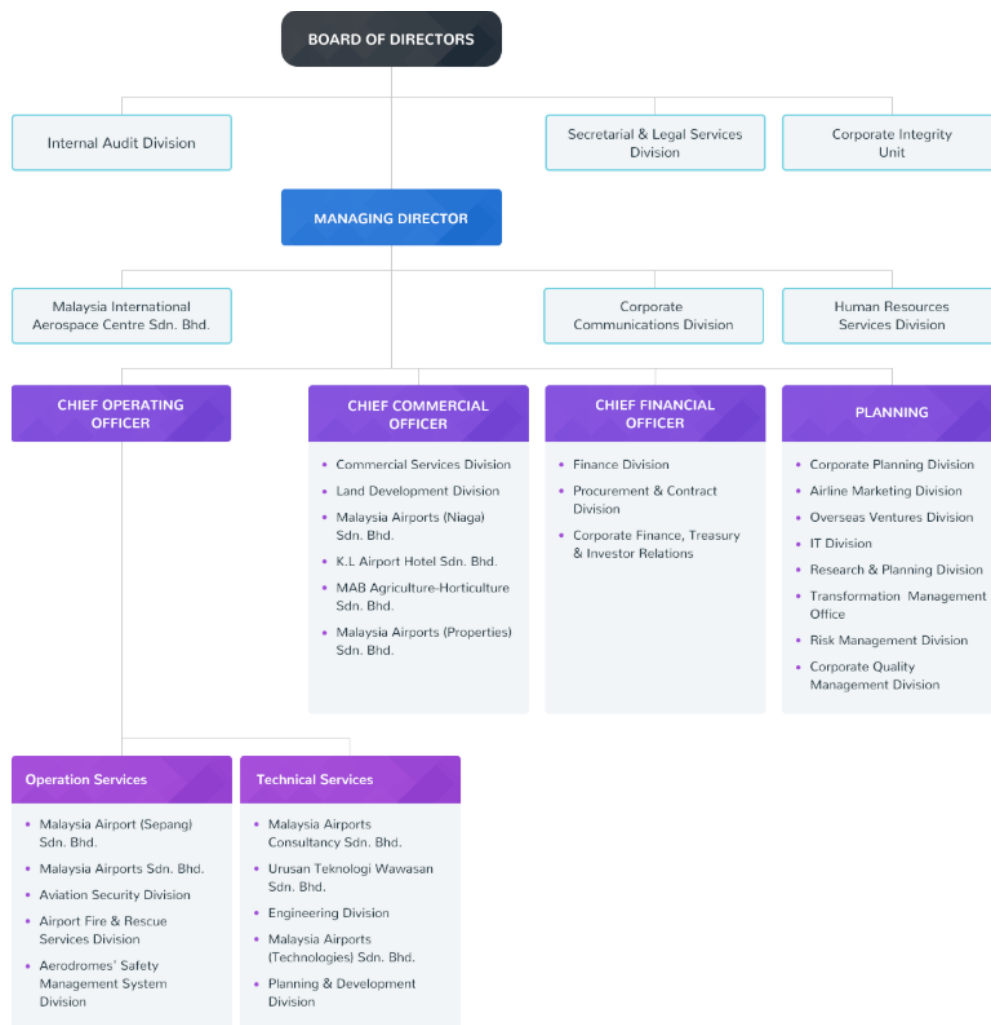
- Lapangan Terbang Batu Berendam
- Lapangan Terbang Bintulu
- Lapangan Terbang Antarabangsa Kota Kinabalu
- Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur
- Lapangan Terbang Antarabangsa Kuching
- Lapangan Terbang Labuan
- Lapangan Terbang Lahad Datu
- Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi
- Lapangan Terbang Limbang
- Lapangan Terbang Miri
- Lapangan Terbang Antarabangsa Pulau Pinang
- Lapangan Terbang Sandakan

- Lapangan Terbang Sibu
- Lapangan Terbang Sultan Abdul Halim
- Lapangan Terbang Sultan Ahmad Shah
- Lapangan Terbang Sultan Azlan Shah
- Lapangan Terbang Sultan Ismail Petra
- Lapangan Terbang Sultan Mahmud
- Lapangan Terbang Tawau

Selain dari Malaysia, syarikat ini juga menguruskan 1 (satu) lapangan terbang di luar negara iaitu Lapangan Terbang Antarabangsa Sabiha Gokcen di Istanbul, Turki. Pada tahun 1999, Malaysia Airports Holdings Berhad telah diperbadankan sebagai sebuah syarikat awam terhad dan disenaraikan di Bursa Malaysia (Bursa Malaysia), menjadi pengendali lapangan terbang pertama di Asia untuk menjadi awam dan keenam didunia.

Struktur korporat MAHB sekarang termasuk beberapa syarikat subsidiari operasi iaitu Malaysia Airports Sdn. Bhd. (MASB), Malaysia Airports (Sepang) Sdn. Bhd., Malaysia Airports (Niaga) Sdn. Bhd, IT Division, Malaysia Airports (Properties) Sdn. Bhd., K.L. Airport Hotel Sdn. Bhd, MAB Agriculture-Horticulture Sdn Bhd, Malaysia Airports Consultancy Services Sdn. Bhd, Malaysia International Aerospace Centre (MIAC) Sdn Bhd., and Urusan Teknologi Wawasan Sdn. Bhd. Pada hari ini jumlah keseluruhan pekerja MAHB adalah lebih daripada sepuluh ribu (10,000) di dalam 39 anak syarikat di seluruh negara.

Perniagaan MAHB berteras pengurusan, operasi, penyelenggaraan dan pembangunan lapangan terbang. Malaysia Airports Holding Berhad mendapat pendapatannya daripada yuran pendaratan dan kapal terbang pesawat operasi, caj perkhidmatan penumpang dan lain-lain caj syarikat penerbangan dan aktiviti komersil dari perkhidmatan yang berkaitan dengan lapangan terbang seperti kedai bebas cukai dan kedai runcit lain, operasi hotel dan pajakan komersial.



Gambar 1 : Struktur organisasi di MAHB

BOARD OF DIRECTORS



Our Board of Directors, among the most experienced and dedicated people in the **relevant industries**, bringing together a wealth of skills and expertise to Malaysia Airports.



YBHG TAN SRI DATUK ZAINUN BINTI ALI
Chairman
Non-Independent Non-Executive



DATUK SITI ZAUYAH BINTI MD DESA
Non-Independent Non-Executive



DATO' JANA SANTHIRAN A/L MUNIAYAN
Non-Independent Non-Executive



WONG SHU HSIEN
Non-Independent Non-Executive



HAJAH JAMILAH DATO' HASHIM
Non-Independent Non-Executive



DATUK SERI YAM KONG CHOY
Senior Independent Non-Executive Director



DATUK ZALEKHA HASSAN
Independent Non-Executive



ROSLI ABDULLAH
Independent Non-Executive



DATO' IR HAJI MOHAMAD HUSIN
Independent Non-Executive



DATUK AZAILIZA MOHD AHAD
Independent Non-Executive



RAMANATHAN SATHIAMUTTY
Independent Non-Executive



DATO' DR. AMIRUDDIN MUHAMED
Alternate Director to Datuk Siti

Gambar 2: Board of Director MAHB

2. ISU DAN KELEMAHAN PENGAMBILAN PEKERJA.

2.1 Isu pengambilan pekerja

Merujuk kepada (Martin,2016) dalam pengurusan sumber manusia, "pengambilan" adalah proses mencari calon terbaik dan paling berkeelayakan untuk pekerja baru, dengan cara yang tepat pada masanya dan kos yang berpatutan. Ia juga boleh ditakrifkan sebagai "proses mencari calon pekerja dan merangsang dan menggalakkan mereka untuk memohon pekerjaan dalam organisasi". Pemilihan pekerja merupakan satu proses yang akan dilakukan oleh setiap organisasi untuk memilih calon yang berkeelayakan di kalangan pemohon untuk mengisi kekosongan bagi pekerjaan yang ditawarkan. Pemilihan pekerja merupakan proses dua hala antara pihak organisasi dan pemohon. Pihak organisasi cuba mendapat pemohon yang berkeelayakan manakala pemohon pula cuba untuk mendapat organisasi yang diminati serta tawaran gaji yang lumayan.

Menurut Pengawai Eksekutif Sumber Manusia, Encik Muhammad Junadi bin Ismail ,pengambila pekerja baru mengikut adalah standard prosedur yang telah disediakan. Ianya bermula daripada proses permohonan secara dalam talian (hanya untuk pekerja dalaman sahaja) di <https://performancemanager10.successfactors.com/sf/careers> yang dipohon oleh Pengurus pengambilan pekerja (hiring manager) bahagian tersebut yang kemudiannya akan di luluskan oleh bahagian Sumber Manusia.

Sejajar dengan perkembangan teknologi terkini, tawaran pekerjaan akan di iklan kan secara dalaman (untuk pekerja MAHB) dan luaran (orang awam) . Tawaran pekerjaan akan diiklankan secara talian di laman web seperti <https://performancemanager10.successfactors.com/sf/careers> (untuk pekerja MAHB), www.malaysiaairports.com.my dan surat khabar seperti Harian Metro.

Bermula dari permohonan pengurus bahagian hingga ke lantikan pekerja mengambil masa selama 60 hari. Pengurus pengambilan pekerja yang akan bertanggungjawab untuk menentukan kelayakan dan maklumat yang terkandung

dalam huraian kerja dan spesifikasi kerja yang perlu isi oleh calon pekerja tersebut. Setelah itu, pengurus juga bertanggungjawab untuk membuat tapisan calon dan menjalankan proses temuduga untuk menentukan siapakah calon yang layak dalam proses pemilihan pekerjanya.

Kaedah ini boleh memberikan kebebasan ke atas pihak pengurusan mengenali perwatakan dan keupayaan calon yang sebenar bagi menentukan kesesuaian pekerjaan yang dipohon. Selain itu, penemuduga juga dapat mengenali calon lebih rapat sambil bertukar-tukar maklumat. Jenis temuduga yang selalu dilakukan oleh pihak pengurusan ialah temuduga panel dimana seorang calon akan ditemuduga oleh beberapa orang wakil dalam organisasi, diantaranya pengurus unit, wakil eksekutif/pengurus Sumber Manusia dan satu wakil dari unit yang berlainan.

Menurut Eksekutif Sumber Manusia (Bahagian Pengambilan pekerja), Encik Muhammad Junadi Ismail, tujuan temuduga bukanlah untuk melihat tentang kelayakan akademik calon atau mendapatkan maklumat tentang pengalaman, tetapi kaedah ini dipilih untuk menilai kebolehan calon dalam berkomunikasi, perwatakan dan pengetahuan terhadap pekerjaan yang dipohon serta serba sedikit tentang informasi syarikat. Disebabkan oleh kepentingannya dalam proses pemilihan pekerja, pelaksanaan yang teliti perlu dilaksanakan dengan perancangan yang rapi dan lengkap.

Akhirnya apabila calon-calon telah berjaya melepasi proses-proses yang sebelumnya, mereka akan dihubungi melalui panggilan telefon dan surat. Kebiasaannya, surat tawaran akan dikirim kepada calon yang berjaya. Surat tawaran tersebut mengandungi pampasan dan faedah, syarat-syarat tawaran, tarikh melapor diri, tarikh akhir memaklumkan tentang penerimaan tawaran dan keperluan-keperluan khas yang berkaitan dengan jawatan yang dipohon seperti yang termaktub didalam :

- a. Perjajian Bersama Kesatuan Pekerja-Pekerja Malaysia Airports Berhad Semenanjung Malaysia

- b. Perjajian Bersama Kesatuan Pekerja-Pekerja Malaysia Airports Berhad Sarawak
- c. Perjajian Bersama Kesatuan Pekerja-Pekerja Malaysia Airports Berhad Sabah & Labuan
- d. Malaysia Airprots Executives Terms and Conditions of Employment

Gambar dibawah menunjukkan contoh jawatan yang diiklankan di laman web malaysiaairports dan surat khabar.

The screenshot shows the careers page of Malaysia Airports. The browser address bar displays the URL: careers.malaysiaairports.com.my/job/Sepang-Executive-Human-Resource-%28ManpowerBudgeting-&Productivity%29-10-64000/561912101/. The website header includes the Malaysia Airports logo, navigation links (Home, About Us, Featured Jobs, Graduate Programmes), and a 'Join Us / Log In' link. A search bar with 'Search by Keyword' and 'Search by Location' fields is present, along with a 'Search Jobs' button. Below the search bar, there is a section for job alerts with a dropdown set to '7' days and a 'Create Alert' button. Social media sharing options are also visible. The main job listing is for 'Executive - Human Resource (Manpower/Budgeting & Productivity)' with an 'Apply now »' button. The listing details include the date (14-Oct-2019), location (Sepang, 10, MY, 64000), and company (Malaysia Airports Holdings Berhad). The job description section is titled 'POSITION GENERAL SUMMARY' and describes the role as executing and coordinating manpower and budget planning within the MAHB Group.

← Back to search results

Search by Keyword Search by Location

Send me alerts every days

Share this Job [+](#) [f](#) [t](#) [in](#) [p](#)

Executive - Human Resource (Manpower/Budgeting & Productivity)

Date: 14-Oct-2019

Location: Sepang, 10, MY, 64000

Company: Malaysia Airports Holdings Berhad

Job Description

POSITION GENERAL SUMMARY

Execute and coordinate man power and budget planning and monitoring within MAHB Group to ensure it is aligned with company direction and business requirement.

Gambar 3 : Tawaran Pekerjaan yang terdapat di laman web www.malaysiaairports.com.my

sf https://performancemanager10.successfactors.com/acme?bplte_company=malaysia01&fbacme_n=recruiting&recruiting%5fns=joblisting Search...

uccessFactors: Career Oppo...

Career Opportunities

Keywords

☐ Exact Match

☒ in job title

☐ in job title or description

Job Language

Requisition ID:

Job Posting: Country

Job Posting: State

Job Function

Category

29 Jobs matched your search

Items per page 10 Page 1 of 3

Sort by: Date Posted

Manager - Transformation Management (Change Management - e-Commerce)	Select Action
Req ID 2031 - Posted on 24/10/2019 - Malaysia - Selangor - E-Commerce Professional	
Manager - Transformation Management (Change Management - Pax Journey) - Contract	Select Action
Req ID 2027 - Posted on 24/10/2019 - Malaysia - Selangor - Business & Strategic Planning Professional	
Manager - Transformation Management (Program Management - Pax Journey)	Select Action
Req ID 2021 - Posted on 24/10/2019 - Malaysia - Selangor - Business & Strategic Planning Professional	

Gambar 4 : Tawaran Pekerjaan yang terdapat di laman web <https://performancemanager10.successfactors.com/sf/careers>



POLIS BANTUAN MALAYSIA AIRPORTS (AVIATION SECURITY)

Malaysia Airports Holdings Berhad mempelawa rakyat Malaysia yang berminat dan mempunyai kelayakan yang sesuai untuk mengisi kekosongan jawatan di lapangan terbang kendalian Malaysia Airports Holdings Berhad.



TEMUDUGA TERBUKA

Tarikh : 30 Mac 2019 (Sabtu)
Masa : 8.00 pagi - 12.00 tengahari
Alamat : Lapangan Terbang Mukah,
 Jalan Lapangan Terbang Mukah,
 96400 Mukah, Sarawak

Sila bawa bersama dokumen-dokumen asal dan salinan (saiz A4) seperti berikut :

- Resume
- Kad Pengenalan (2 salinan)
- Sijil/Slip SPM dan Sijil-sijil persekolahan
- 2 keping gambar (berukuran pasport beserta nama di belakang)

Sila hadir mengikut etika berpakaian yang ditetapkan seperti:

- Calon lelaki: berkemeja, bertali leher, berseluar gelap dan bersepatu
- Calon wanita: baju kurung / kemeja
- *Jeans*, kemeja-T dan selipar tidak dibenarkan

Calon diminta bawa pakaian tambahan yang bersesuaian untuk ujian fizikal seperti:

- Lelaki (baju t-shirt & seluar pendek)
- Wanita (baju t-shirt & seluar trek)

SYARAT KELAYAKAN

1. Terbuka kepada warganegara Malaysia sahaja
2. Berumur antara 18 hingga 28 tahun (lahir pada tahun 1991 - 2001)
3. SPM - Kredit dalam Bahasa Melayu, Lulus dalam Bahasa Inggeris, Matematik, Sejarah dan lulus Satu (1) mata pelajaran lain
4. Tidak mempunyai rekod jenayah lampau
5. Tidak mempunyai masalah penglihatan (rabun dan buta warna) dan masalah pendengaran
6. Tidak mempunyai masalah kesihatan dan mempunyai ukuran fizikal seperti berikut :

LELAKI

Ketinggian Minimum : 163sm (tanpa kasut)
 Berat Badan Minimum : 50kg
 Body Mass Index (BMI) : 18-30
 Ukuran Dada : 79sm (biasa)
 84sm (tarik nafas)

WANITA

Ketinggian Minimum : 157sm (tanpa kasut)
 Berat Badan Minimum : 48kg
 Body Mass Index (BMI) : 18-30

Program Latihan Asas:

- Calon - calon yang berjaya di dalam temuduga jawatan di atas dan lulus tapisan rekod jenayah, dikehendaki mengikuti dan lulus **Latihan Asas Konstabel Polis Bantuan Malaysia Airports (AVSEC)** selama enam (6) bulan sebelum layak dilantik.
- Sepanjang program latihan asas tersebut, pelatih akan diberi **Elaun Latihan** sebanyak **RM 500.00 sebulan** beserta tempat penginapan, makan dan minum secara percuma.
- Mereka yang menamatkan latihan asas dengan jayanya akan dilantik sebagai **Konstabel Polis Bantuan Malaysia Airports (AVSEC)** mulai dari tarikh yang akan ditetapkan.

Faedah-faedah yang akan dinikmati sebagai Pembantu Keselamatan Penerbangan antaranya:

- Gaji permulaan yang menarik serta peluang kenaikan pangkat.
- Kemudahan rawatan perubatan, pinjaman perumahan dan pinjaman kenderaan.
- Elaun Syif sekiranya bekerja syif, Elaun Dobi, Elaun Sara Hidup (COLA), Elaun Pengangkutan Khas Tetap, Insuran Berkelompok dan Pakaian Seragam percuma.

Gambar 5 : Tawaran Pekerjaan yang terdapat halaman surat khabar.

2.2 Kelemahan pengambilan kerja

Proses pemilihan pekerja ini amat penting dilakukan di dalam sesebuah organisasi. Namun, syarikat tidak dapat lari daripada kelemahan-kelemahan yang wujud didalam proses ini seperti calon tidak berkelayakan dari segi pengalaman seperti yang telah ditetapkan. Contohnya, calon mempunyai diploma/ijazah atau sarjana tetapi tiada mempunyai pengalaman bekerja. Gambar dibawah menunjukkan contoh kelayakan calon untuk memohon jawatan Eksekutif Pemasaran di Malaysia Airports Holding Berhad (MAHB).

Skills
• Problem solving mindset, remove roadblocks and solutions builder. • Natural organiser, coordinator and influencer. • Genuinely people person and enjoys helping people to overcome challenges • High EQ • Poses strategic big picture quotation in the aspects of enterprise change while pragmatic in implementation. • Able to articulate complex problem with ease and creative in addressing challenges. • Comfortable presenting and articulating complex concepts to senior management. • Flexible and adaptable; comfortable to work in ambiguous situations. • Resilient and tenacious with a propensity to persevere. • Forward looking with a holistic approach. • Organized with a natural inclination for planning strategy and tactics. • Must be a team player and able to work collaboratively with and through others.
Relevant Industries
Unique Requirement
• Solid analytical skills. • Ability to design, develop and deploy data collection methods. • Knowledge of project management principles, methodologies and tools. • Good communication skills, both written and verbal. • Excellent active listening skills. • Ability to clearly articulate messages to a variety of audiences. • Ability to establish and maintain strong relationships. • Problem solving and root cause identification skills. • Able to work effectively at all levels in an organization. • Acute project management acumen and understanding of issues and challenges.
Internal
• Degree with CGPA of 3.0 with minimum 3 years relevant working experience • Knowledge of Project Management will be an added advantage • Must achieve and maintain the following performance rating for two (2) consecutive years of at least - Exceptional / A or Outstanding / B - Minimum Meet Expectations / C • The employee must not be subjected to any form of Disciplinary action for the past 36 consecutive months immediately preceding the promotion.

Gambar 6 : Contoh kelayakan yang terdapat dilaman web.

Namun yang demikian, ia juga bergantung kepada pengurus pengambilan pekerjaan tersebut samada ingin mengambil atau tidak calon berkenaan. Ini disebabkan oleh perjalanan proses untuk pengambilan pekerja itu memakan masa yang agak lama sekiranya perlu diiklankan semula.

Selain daripada itu, peranan pengurus pengambilan pekerja juga antara penyebab kelemahan proses ini kerana sekiranya pengurus lebih bertanggungjawab dan komited. Pengurus yang lewat memohon pengambilan pekerja didalam sistem sedikit sebanyak akan menjurangkan produktiviti dan kelancaran kerja hakiki didalam unit tersebut. Mereka seharusnya terus memohon tanpa berlengah-lengah kerana ia dapat mempercepatkan proses pengambilan pekerja baru.

Faktor kesukaran untuk mendapat calon yang sesuai,berkelayakan juga menyebabkan kelemahan proses ini. Ini disebabkan sebahagian unit/bahagian tersebut memerlukan sijil pengiktirafan tertentu mengikut bidang seperti Penjaga Jentera Elektrik (Chargeman). Jawatan seperti ini memerlukan Sijil Kekompetenan Kategori samada kategori A0, A4, B0 atau B4 yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Tenaga atau badan-badan latihan yang bertauliah.

Kesimpulannya, pekerja dan tugas merupakan dua elemen penting yang wujud di dalam organisasi bagi mencapai objektif dan hala tuju syarikat kerana kejayaan organisasi bergantung kepada kelayakan pekerja yang dapat menyumbangkan tenaga dan idea-idea yang baru. Pekerja-pekerja yang kurang layak akan membawa kerugian dan menambahkan kos di syarikat. Justeru itu, pihak syarikat perlu memastikan pekerja yang terpilih itu adalah benar-benar berkualiti, dinamik dan berketrampilan sejajar dengan matlamat syarikat dan di unit itu sendiri.

3. ISU DAN KELEMAHAN PENILAIAN PRESTASI

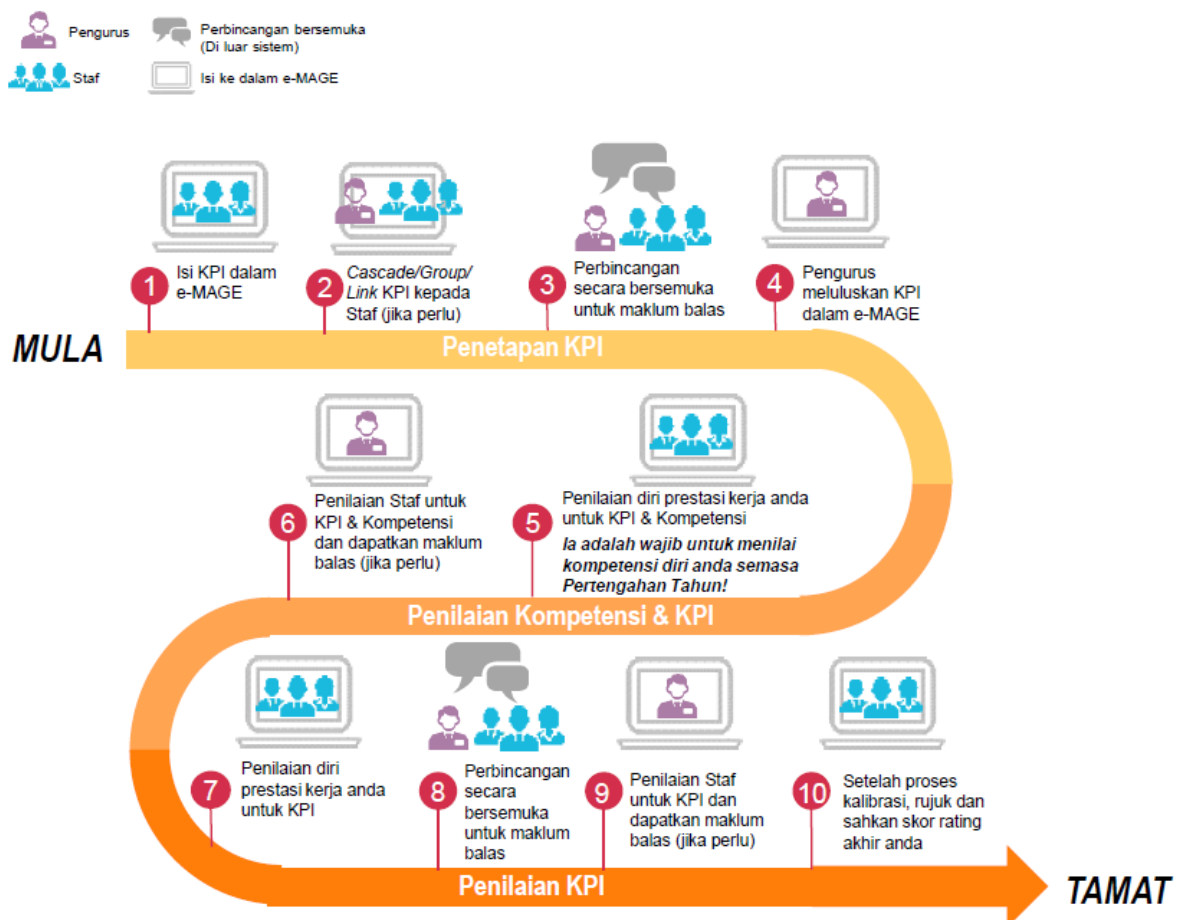
3.1 Pengenalan dan isu penilaian prestasi

Penilaian prestasi merupakan satu fungsi pengurusan sumber manusia. Tambahan pula, penilaian prestasi juga merupakan satu target syarikat dan target individu. Penilaian prestasi yang dilaksanakan di Malaysia Airport merupakan penilaian yang bersistematik dan formal berjangka untuk menyemak dan menilai prestasi kerja terhadap pekerja pada setiap tahun. Sebagaimana kami berfungsi sebagai pengendali lapangan terbang, pelanggan menilai daripada perkhidmatan yang disediakan. Begitu juga dengan pengurus yang bertujuan untuk mengiktiraf pencapaian pekerjaannya dan memberikan maklum balas yang terang mengenai prestasi dalam satu tahun perkhidmatan.

Tujuan penilaian prestasi adalah untuk membantu para pengurus / penyelia di MAHB menjalankan perbualan prestasi yang bermakna dan untuk memberikan ulasan prestasi untuk semua kakitangan Malaysia Airports Holding Berhad (MAHB) yang akan memasuki peringkat prestasi yang berbeza. Dari penilaian ini, ia dapat memberitahu maklumbalas prestasi di mana penyelia atau pengurus dapat membantu

memahami sejauh mana prestasi pekerjaanya dan bagaimana untuk memperbaiki (jika berkenaan), dengan itu ia akan dapat mengukuhkan lagi prestasi pekerjaanya.

Penilaian prestasi merupakan pengurusan kualiti yang memberi maklum balas kepada pekerja berkaitan dengan kerjaya mereka bagi tujuan menentukan keberkesanan sumbangannya kepada syarikat. Sepanjang kerjaya seseorang pekerja, prestasi akan dinilai secara berterusan untuk melayakkan mereka mendapat penghargaan, kenaikan gaji atau kedudukan, mengenal pasti keperluan latihan, bonus tahunan dan lain-lain. Penghargaan yang berkaitan dengan pekerjaan di Malaysia Airports seperti gaji, pangkat, keselamatan, emosi, kepuasan, penghormatan sendiri dan lain-lain. Gambar dibawah menunjukkan carta alir proses penilaian prestasi pekerja.



Gambar 7 :Carta alir proses Penilaian Prestasi

Sebagaimana yang diterang oleh Puan Sharifah Shibrah binti Syed Hussien (Pengurus Sumber Manusia Pembangunan dan Prestasi) di MAHB , Bahagian Sumber Manusia akan mengarahkan semua pekerjaanya untuk membuat secara berperingkat bermula dari tetapan penunjuk prestasi utama (KPI Setting), penilaian kompetensi dan penilaian maklumat prestasi utama di pertengahan tahun (Competency Assessment & KPI review) dan akhir sekali taksiran penunjuk prestasi utama di akhir tahun (KPI Assessment). Prosedur ini meliputi kitaran prestasi tahunan seperti jadual dibawah:

Tempoh	Aktiviti
Awal Tahun	1.perbincangan KPI (tujuan) dan inisiatif penambahbaikan (Improvement Initiatives) 2.Perbincangan Kompetensi mengikut tahap (Competency Level) 3.Perbincangan pelan pembangunan (Development Plans)
Pertengahan Tahun/Semakan prestasi berterusan	1.Semakan jangkaan dan matlamat 2.Membimbing dan memberi maklum balas (Coach and provide Feedback)

	3. Penilaian Kompetensi (Competency Assessment)
Akhir Tahun	1. Penilaian akhir tahun (End year Assessment) 2. Penilaian Kolaborasi and penarafan (performance Calibration and rating) 3. Ganjaran/pengurusan akibat (Rewards/Consequences management)

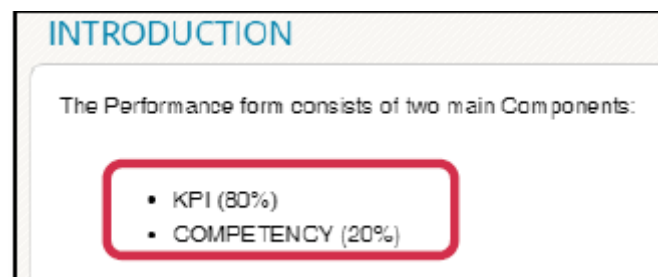
Platform yang digunakan dalam untuk penilaian prestasi secara dalam talian iaitu menggunakan produk SAP SuccessFactors yang dipanggil e-MAGE (Electronic Malaysia Airports Gateway for Employee). Penampilan borang prestasi untuk Staf Eksekutif dan Staf Bukan Eksekutif adalah sama, hanya terdapat perbezaan dalam kompetensi dan tahap skor rating. Sepertimana yang telah diamalkan di MAHB, terdapat perbezaan penilaian prestasi diantara peringkat pekerja bukan eksekutif dan eksekutif iaitu melalui pecahan tetapan penunjuk prestasi utama (KPI). Markah penuh untuk tetapan penunjuk prestasi utama (KPI) dan penilaian kompetensi adalah 100%, dimana tetapan penunjuk prestasi utama untuk eksekutif 20% manakala bukan eksekutif sebanyak 10% dan selebihnya ialah untuk penilaian kompetensi (80% dan 90%).

The screenshot displays the SuccessFactors KPIs interface for user Mislinah Binti Mari. The top section shows a table of KPIs for 2019. The table has columns for KPI Name, KPI Metric, Weightage, Base Target, Stretch Target, Status, CPM Achievements, and Action.

#	KPI Name	KPI Metric	Weightage	Base Target	Stretch Target	Status	CPM Achievements	Action
1.1	Optimize Budget 2018 Edit	Company Operating Performance	5.0%	5	10	On Track	0	...
1.2	Customer Satisfaction Edit	Measure efficiency and effectiveness of ITD through survey internal and external stakeholders	5.0%	80%	84%	On Track	0	...
1.3	OSHS Employee Representative Edit	IMS (Information Management System)	10.0%	0	100	On Track	0	...
1.4	Passenger Processing System: PRS towards Single Take (Digital)	Project Proposal Presentation to ITRC/Airport IT Project	10.0%	90	100	Completed	0	...

Below the table is a 'Route Map' section showing a sequence of steps: 1. KPI Setting, 2. KPI Approval, 3. Competency Assessment & KPI Review by Employee, 4. Competency Assessment & KPI Review by Superior, and 5. Due 31/0 Performance by Employee. The route map is currently at step 4.

Gambar 8 : Contoh media platform yang ada di MAHB



Gambar 9: Contoh tetapan penunjuk prestasi utama (KPI) dan kompetensi untuk pekerja tahap eksekutif .

Pada pemerolehan saya, saya mendapati bahawa penilaian prestasi ialah satu ukuran kriteria secara objektif dan tepat tentang kelemahan dan kekuatan seseorang pekerja semasa menjalankan kerjanya. Penilaian prestasi biasanya dilakukan ke atas

lebih daripada 95% kakitangan dalam sesebuah organisasi. Hasil penilaian prestasi boleh membantu pihak pengurusan membuat keputusan yang berkaitan dengan pengurusan syarikat seperti latihan kakitangan, pentadbiran, gaji, penempatan dan kenaikan pangkat. Pekerja yang berkebolehan dan berkeupayaan memenuhi keperluan kerja layak menyandang sesuatu jawatan yang lebih tinggi dalam sesebuah organisasi. Secara tidak langsung, segala kursus dan latihan yang diberi oleh syarikat dapat membantu dan menggalakkan pekerja untuk sentiasa melibatkan diri di dalam aktiviti yang dijalankan di syarikat.

Setiap kakitangan akan dinilai prestasinya mengikut kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan kriteria ini merupakan kriteria yang dilihat mengikut analisis kerja dalam bidang tugas masing-masing. Maka, setiap kakitangan akan dinilai secara berlainan mengikut bidang masing-masing. Penilaian ini mengandungi lima (5) tahap iaitu A (*Exceptional*), B (*Outstanding*), C (*Meet Expectation*), D (*Need Improvement*), dan E (*Unacceptable*).

Performance Rating Scale

Rating	Definition
Exceptional	Performance <u>far exceeded</u> expectations, demonstrating extraordinary performance with <u>exceptionally high quality</u> of work performed in all areas of responsibility. Made an <u>exceptional or unique contribution</u> in support of unit, department or division/subsidiary objectives; personal contribution is recognized and applauded by others. Overall <u>quality of work that was superior</u> .
Outstanding	Performance <u>consistently exceeded</u> expectation in all areas of responsibility, <u>going beyond objectives and/or responsibilities</u> , anticipating issues, and acting proactively. The <u>quality of work overall was excellent</u> .
Meet Expectation	Performance <u>consistently met</u> expectations in all areas of responsibility, and occasionally exceeding expectations. The <u>quality of work overall was good</u> .
Need Improvement	Performance <u>did not consistently meet</u> expectations. Performance <u>did not meet expectations in one or more areas of responsibility</u> , and/or one or more of the most critical goals were not met.
Unacceptable	Performance was <u>consistently below</u> expectations and/or <u>did not meet the minimum expectations</u> . Reasonable progress toward critical goals was not made. Significant improvement is needed in one or more important areas.

Gambar 10 : Skala penilaian prestasi

Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada penilaian prestasi, organisasi dapat mengenalpasti pekerja yang berkecukupan dan berkebolehan untuk dinaikkan pangkat atau mengisi kekosongan jawatan di dalam syarikat. Jika prestasi yang ditunjukkan baik, berkualiti serta berupaya mengekalkan prestasi tersebut, maka peluang untuk mendapat kenaikan pangkat dan gaji adalah tinggi.

Sebaliknya, jika prestasi yang ditunjukkan melalui penilaian yang telah dilakukan adalah tidak memuaskan atau kekal dengan prestasi yang tidak memberangsangkan, maka peluang untuk mendapat kenaikan pangkat dan gaji adalah tipis dan berada pada tahap yang kekal. Pekerja yang mendapat jumlah markah tertinggi dan memenuhi kriteria yang ditetapkan akan diberi bonus mengikut gaji bulanan dan biasanya kakitangan yang mendapat markah tinggi akan mendapat bonus yang tinggi.

Maklumat yang diperolehi juga dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan prestasi setiap pekerja. Syarikat dapat mengenalpasti keperluan latihan dan pembangunan yang diperlukan oleh kakitangan dalam usaha meningkatkan prestasi mereka. Sebagai contoh, seorang pekerja yang masih belum lancar dan pantas di dalam membuat analisis akan dihantar oleh syarikat untuk mengikuti kursus Microsoft Office dalam modul Excel. Secara tidak langsung, segala kursus dan latihan yang disediakan oleh syarikat dapat membantu dan menggalakkan pekerja untuk lebih maju dan berdaya saing. Oleh itu, berdasarkan penilaian yang dilakukan, seseorang pekerja itu akan mengetahui kesilapan dan kekurangan mereka dan seterusnya memperbetulkan serta meningkatkan lagi prestasi kerja mereka.

3.2 Kelemahan penilaian prestasi

Seperti yang dikata Puan Sharifah Shibrah, terdapat kelemahan- kelemahan yang perlu ditangani untuk menambahbaikkan sistem penilaian yang sedia ada. Kelemahan yang utama ialah di bahagian operasi terdiri daripada 70% pekerjaannya adalah bekerja mengikut giliran (syif). Oleh yang demikian,

kebarangkalian kelewatan menghantar dan membuat penilaian mengikut jadual yang telah ditetapkan adalah tinggi kerana masalah komunikasi yang terjadi diantara mereka (pihak atasan dan pekerja bawahan).

Penyelia yang mempunyai pekerja bawahan yang ramai juga menjadi satu masalah kerana tidak mempunyai masa yang cukup untuk mengenali mereka secara dekat terutama apabila mempunyai pekerja yang bekerja secara syif. Secara tidak langsung penilaian prestasi akan terganggu dan kebarangkalian sikap tidak puas hati akan timbul di antara mereka. Sebagai contoh, pekerja yang mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia akan mendapat markah yang lebih tinggi dan begitu sebaliknya.

Selain daripada itu, faktor kebimbangan terhadap maklum balas pengurus atau penyelia jika meluahkan pandangan dan pendapat mereka terutamanya yang menyentuh tentang kewibawaannya. Sebagai contoh, tentang pembahagian kerja dikalangan pekerja-pekerja dibawah seliaannya. Masalah ini kita dapat lihat ketidakseimbangan kerja banyak berlaku di unit-unit yang tidak ramai pekerja.

Penyelia atau pengurus tidak mempunyai kemahiran untuk menilai prestasi pekerja bawahan juga merupakan salah satu sebab kelemahan penilaian prestasi ini berlaku. Seperti mana yang berlaku di MAHB ada diantara mereka yang tidak berkemahiran untuk menilai prestasi pekerjaannya yang boleh menjadi penindasan terhadap pekerja bawahan. Tetapi sekiranya pekerja bawahan tidak berpuas hati, mereka boleh meminta orang lain (yang mengenali pekerja tersebut terutama dikalangan satu unit) untuk menolong membuat perakuan penilaian.

Sebelum penilaian akhir, pihak atasan akan bermesyuarat untuk menentukan skala penilaian untuk pekerja mereka. Walaupun seseorang pekerja tersebut mendapat penilaian A (*Exceptional*) atau B (*Outstanding*), tidak mustahil keputusan akan bertukar disaat akhir atas persetujuan pengurus dan pihak atasan. Namun pada pendapat saya sebagai pekerja bawahan, cara tersebut akan menimbulkan rasa tidak berpuas hati dan telus dikalangan pekerja. Bagaimanapun, para pekerja terpaksa terima dengan hati terbuka dengan keputusan yang telah disetujui oleh pihak atasan.

Faktor-faktor diatas sedikit sebanyak memberi impak keberkesanan proses penilaian prestasi dan memberi jurang diantara penyelia atau pengurus dan pekerjaanya. Pencanggahan pendapat yang wujud diantara mereka menyebabkan kegagalan proses penilaian prestasi untuk berjalan dengan lancar. Oleh yang demikian, sokongan dari pihak pengurusan dan Pengurusan Sumber Manusia memainkan peranan yang penting bagi membolehkan ia berjaya supaya syarikat akan dapat berdaya saing dan lebih mampu menjadi syarikat pilihan graduan.

4.CADANGAN

Saya mencadangkan agar proses pengambilan pekerja baru yang berkualiti iaitu mereka yang mempunyai pengetahuan, kemahiran, sikap positif dan nilai hidup yang mulia seperti kerajinan merupakan tugas yang sangat mencabar kepada individu yang bertindak sebagai pemimpin di sesebuah syarikat. Analisis setiap jawatan kerja terlebih dahulu perlu disediakan bagi melihat kepada keperluan jawatan di dalam organisasi dan kelayakan akademik serta pengalaman yang perlu dimiliki oleh seseorang calon.

Setelah pengambilan dibuat, usaha yang agak penting juga adalah menempatkan dan membangunkan pekerja baru dengan pelbagai program latihan dan pembelajaran sepanjang hayat supaya mereka dapat memenuhi keperluan industri dan berfungsi secara berkesan seperti jawatan Polis Bantuan MAHB (AVSEC). Sekiranya pemilihan, penempatan dan latihan kepada pekerja dilakukan dengan tidak tepat, maka pihak majikan akan mengalami kerugian kerana pekerja yang dibayar tidak berupaya untuk melaksanakan tugas mereka dengan sempurna.

Kelemahan penilaian pekerjaan pula penyelia dan pengurus merupakan orang yang penting untuk menilai penilaian prestasi pekerja mereka. Mereka sepatutnya

menjadi orang tengah diantara pekerja dan pihak atasan untuk menyuarakan isi hati dan pendapat. Oleh itu, penyelia dan pengurus mestilah seorang yang berkemahiran dan tidak bersikap berat sebelah ataupun pilih kasih terhadap pekerja bawahannya. Seperti yang kita tahu, kemajuan dan prestasi pekerja bawahan jugak merupakan cerminan terhadap penyelia atau pengurus itu kerana jika mereka seorang yang baik, bertanggungjawab dan komited terhadap kerjaya, secara tidak langsung akan menjadi mentor kepada pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih berkualiti.

Secara keseluruhannya, kelemahan pengambilan pekerja dan penilaian prestasi akan dapat diatasi sekiranya pihak Sumber Manusia dan pekerja yang terlibat lebih komprehensif dan bersepadu bagi menguruskan tenaga kerja secara efektif dalam usaha untuk mencapai matlamat dan misi MAHB untuk menjadi 'The Global Leader in Creating Airport Cities' pada masa akan datang.

5.0 Rujukan

1. Guideline e-MAGE Pilot Program (Performance and Goals Management PGM) User Employee
2. Laman Website Malaysia Airports Holding Berhad
(<https://www.malaysiaairports.com.my/about-us/corporate-profile/our-profile>)
3. Laman web e-MAGE
(<https://performancemanager10.successfactors.com/sf/careers>)
4. Martin (2016, November 26). What is Recruitment.
(<https://www.cleverism.com/what-is-recruitment>)
5. Mohammad Junadi Ismail (2019, Oktober 18). Proses Pengambilan Pekerja (Temuduga peribadi)
6. Sharifah Shibrah Syed Hussien (2019, Oktober 22). Proses Penilaian Pekerja (Temuduga peribadi)

7. MAHB Standard Operating Procedure (Performance Management)
8. MAHB Standard Operating Procedure (Recruitment)