

KEADILAN PENILAIAN PRESTASI DALAM KALANGAN GURU DAN HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI KERJA DAN PRESTASI AKADEMIK SEKOLAH

ABDULL SUKOR SHAARI
AB. AZIZ YUSOF
MOHD KHAN JAMAL KHAN
*Kolej Sastera dan Sains
Universiti Utara Malaysia*

TANG SWEE MEI
LIM KONG TEONG
*Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia*

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meninjau persepsi guru terhadap keadilan penilaian prestasi dari segi keadilan pengagihan dan keadilan prosedur. Di samping itu, kajian ini juga meninjau hubungan antara kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi dan impaknya terhadap pencapaian organisasi sekolah yang diukur melalui motivasi kerja guru dan prestasi akademik sekolah. Tinjauan telah dijalankan ke atas 110 buah sekolah menengah yang dipilih secara rawak daripada senarai sekolah menengah di Kedah dan Perlis. Sebanyak 86 buah sekolah telah mengambil bahagian dalam kajian, iaitu mewakili 78% kadar respon. Analisis korelasi menunjukkan bahawa (a) keadilan prosedur mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan keadilan pengagihan; (b) motivasi kerja mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan keadilan pengagihan; dan (c) prestasi akademik sekolah mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan kedua-dua keadilan prosedur dan pengagihan. Di samping itu, keputusan kajian juga menunjukkan bahawa kedua-dua aspek keadilan mempunyai perhubungan positif yang signifikan dengan prestasi akademik sekolah.

Kata kunci: *Keadilan; keadilan organisasi; penilaian prestasi.*

ABSTRACT

Purpose - This study investigated teachers' perception on fairness of performance appraisal with respect to procedural justice and distributive justice. This study also explored the possible relationship between both aspects of justice and their impact on school achievement measured by teacher work motivation and school academic performance.

Design/Methodology/Approach - The survey was carried out in 110 secondary schools selected randomly from a listing of secondary schools in Kedah and Perlis. The final number of participants for this study was 86 schools, with a response rate of 78%.

Findings - Correlation analysis indicated that (a) procedural justice has significant positive correlation with distributive justice; (b) work motivation has significant positive correlation with distributive justice; and (c) school academic performance has significant positive correlation with both procedural and distributive justice. Furthermore, results of regression analysis also indicated that both aspects of justice have a significant positive relationship with work motivation and school academic performance.

Originality/Value - Findings of this study demonstrated that fairness of performance appraisal could contribute to the effort of educational organisations in enhancing work motivation and academic performance.

Keywords - performance appraisal; procedural justice; distributive justice; teacher work motivation; school academic performance.

Paper type - Research Paper.

PENGENALAN

Ramai pengkaji telah mengakui bahawa penilaian prestasi merupakan aspek terpenting dalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi sehingga dianggap sebagai nadi kepada kehidupan sesebuah organisasi (Miner, 1985; Lawrie, 1990; Ivancevich, 1995). Secara tradisinya, penilaian prestasi memberi penumpuan utama kepada pengukuran pencapaian individu untuk pelbagai tujuan dalam organisasi (Dobbins, Cardy & Carson, 1993; Wiese & Buckley, 1998).

Keadilan dalam penilaian prestasi bererti memberi ganjaran yang sesuai kepada pekerja berdasarkan prestasi dari segi pengetahuan,

kemahiran dan kepakaran pekerja dalam membangunkan sesebuah organisasi (Lawson & Shen, 1998). Hal ini penting bagi organisasi untuk meletakkan asas keadilan sebagai pertimbangan utama dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil hasil daripada proses penilaian prestasi. Oleh itu, pentadbir yang bertindak sebagai penilai perlu berperanan sebagai pencari kebenaran dengan menilai pencapaian pekerja secara objektif berdasarkan kriteria pengukuran yang sah dan boleh dipercayai (Folger & Konovsky, 1989) untuk memberikan tanggapan positif kepada para pekerja.

Keadilan pengagihan dirujuk kepada tanggapan terdapatnya kesaksamaan dalam pengagihan ganjaran termasuk peranan dan status, peluang kenaikan pangkat, pengagihan kuasa dalam sesebuah organisasi. Keadilan pengagihan ini adalah yang selari dengan Teori Ekuiti (Adams, 1965) iaitu, setiap individu dalam organisasi akan membuat penilaian terhadap sumbangan dan faedah yang diperolehi dengan membandingkannya dengan sumbangan dan ganjaran yang diperolehi oleh pihak lain yang melaksanakan tugas yang sama atau berlainan dalam organisasi yang sama atau organisasi-organisasi lain. Hasil daripada perbandingan ini akan mempengaruhi individu untuk meningkatkan atau mengurangkan usaha atau mengubah persepsi mereka terhadap hasil yang bakal diperolehi. Dengan kata lain, organisasi perlu bersedia memberikan ganjaran yang berhak diterima oleh pekerja apabila didapati layak untuk menerimanya (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997).

Keadilan prosedur pula bermaksud keadilan yang mampu dibuktikan oleh penilai dalam melaksanakan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi secara konsisten dan telus. Prosedur dianggap sebagai adil apabila pihak yang mempertikaikan sesuatu keputusan diberi kesempatan untuk mengawal kesan daripada keputusan yang akan diambil dan pada masa yang sama diberi peluang untuk turut terlibat dalam menyediakan kemungkinan tindakan alternatif.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kebelakangan ini ramai yang mempersoalkan prestasi guru. Ada pendapat yang mengatakan guru hilang semangat bekerja (*burnout*) (Fejgin, Ephraty & KBen-sira, 1995). Tidak kurang pula dalam kalangan guru yang berpendapat bahawa bebanan waktu mengajar dan tekanan kerja yang tinggi mengakibatkan keletihan yang melampau. Kajian oleh Fejgin, *et al.* (1995), Pastore dan Judd (1992) dan Lim

dan Leong (1999) menunjukkan bahawa sesetengah guru memang mengalami perasaan tertekan, berang, murung dan lantas mengambil keputusan untuk bersara lebih awal. Selain itu, laporan akhbar mengatakan bahawa banyak guru dilaporkan sebagai '*demoralised*' (New Sunday Times, 1996, Mei, 19). Laporan lain memberi amaran bahawa guru-guru mempunyai tanggungjawab yang berat dan jika tidak diberi penilaian prestasi yang setimpal dengan tanggungjawab mereka melalui imbuhan dan kenaikan pangkat, Malaysia mungkin akan menghadapi '*unmotivated teaching force*' (Star, 1995, Jun, 6).

Dalam organisasi pendidikan, peluang kenaikan pangkat adalah terhad. Apakah akan berlaku sekiranya guru-guru tidak mempunyai komitmen terhadap profesion? Merujuk kepada keadaan sekolah-sekolah di Amerika Syarikat, walaupun telah banyak teori dikemukakan tentang cara-cara untuk meningkatkan tahap motivasi dan komitmen para guru, serta pertalian antara tahap motivasi dan komitmen dengan prestasi dan keberkesanan sekolah, namun penggubal dasar dan pengamal pentadbiran sekolah jarang sekali merujuk kepada teori-teori tersebut. Sebaliknya, penggubal dasar dan pentadbir sentiasa membuat perubahan ke atas pola organisasi sekolah, kurikulum dan penilaian guru dengan cara dan kaedah yang bercanggah dengan dapatan-dapatan oleh para penyelidik motivasi dan komitmen (Sergiovanni, 1990).

Dalam konteks Malaysia, kajian yang dilakukan oleh Sohime dan Abu Daud (1996) menunjukkan terdapatnya ketidaktepatan dalam pelaksanaan Sistem Saraan Baru. Ketidaktepatan ini jugalah yang membawa kepada berlakunya perubahan daripada Sistem Saraan Baru (SSB) kepada Sistem Saraan Malaysia (SSM) dalam penilaian prestasi kakitangan awam (Utusan Malaysia, 30 Julai 2002).

PENYATAAN MASALAH

Prestasi organisasi sekolah yang positif amat penting kerana sifatnya sebagai salah satu petunjuk prestasi keseluruhan sistem pendidikan negara. Semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung turut menyumbang kepada peningkatan atau penurunan prestasi sekolah. Proses mengurus prestasi sekolah amat rumit kerana unit-unit ukuran adalah terdiri daripada guru dan murid yang banyak dipengaruhi oleh faktor persekitaran dan sistem yang diamalkan di sekolah.

Disebabkan prosesnya yang sedemikian rupa, maka penilaian prestasi dikatakan komponen paling kontroversial dalam fungsi pengurusan sumber manusia (Roberts, 1998). Sehingga kini keberkesanan pelaksanaannya masih dicurigai terutama oleh pekerja kerana aspek keadilan dalam pengagihan ganjaran sering dipersoalkan (Doughlas, 1999).

Dapatan kajian ini telah diperkukuhkan melalui hasil kajian yang telah dibuat oleh Nelson (2002) yang mendapati sebanyak 90% daripada organisasi yang mengamalkan sistem penilaian formal masih kurang berjaya untuk membuktikan pencapaian sebenar prestasi pekerja yang dinilai. Sebagai contoh, kajian yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management and Personnel Decision International* mendapati 32% daripada responden yang dikaji tidak berpuas hati dengan pelaksanaan sistem penilaian formal, 22% mendapati tiada sokongan daripada pengurusan atasan dan 42% mendapati pegawai atasan tidak mengambil berat tentang hasil penilaian yang dilakukan (Fandray, 2001). Keadaan ini mengakibatkan pihak pekerja dan penyelia kurang senang hati terhadap keseluruhan proses penilaian prestasi yang dilakukan (Roberts, 1998).

Sungguhpun pelbagai pihak dalam organisasi mengakui hakikat kepentingannya tetapi ia juga mendatangkan ketegangan dan konflik akibat daripada pelaksanaan yang terlalu subjektif (Roberts, 1992) sehingga ia diterima sebagai aktiviti yang tidak menyeronokkan dan tidak produktif (Wiese & Buckley, 1998). Dalam banyak keadaan, penilaian yang dilakukan oleh pihak pengurusan dipengaruhi oleh subjektiviti bias, faktor-faktor kognitif dan dorongan dalaman atau agenda tersembunyi pengurus itu sendiri (DeNisi & Williams, 1988; Roberts, 1992). Keadaan menjadi lebih parah apabila pengurus menggunakan piawai yang berbeza dalam mengukur prestasi pekerja yang mengakibatkan berlakunya ketidakconsistenan, ketidakbolehpercayaan dan ketidaksehan dalam membuat keputusan berkaitan dengan pekerja (Folger & Konovsky, 1989). Akibat daripada tindakan ini menyebabkan berlakunya ketidakadilan dalam pengagihan ganjaran kepada pekerja.

Dapatan kajian membuktikan pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan gelagat yang positif walaupun terpaksa berhadapan dengan kesukaran (Cobb, Wooten & Folger, 1995). Kepada mereka keadilan perlu wujud kerana ia akan memberi kesan yang signifikan terhadap perkembangan organisasi sama ada dari segi produktiviti, ketidakhadiran dan lantik henti (Telly, French

& Scott, 1972), kadar kemalangan dan kos kesihatan (Sashkin & Williams, 1990) dan berlakunya kecurian dalam organisasi.

Sebaliknya, dalam satu kajian yang dilakukan oleh Greenberg dan Barling (1999) mendapati persepsi terhadap persekitaran yang tidak adil akan menyebabkan berlakunya tindakan yang agresif terhadap penilai. Antara kesan-kesan negatif akibat daripada ketidakadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi ialah menyebabkan berlakunya rasa terasing (Haralambos, 1989), konflik (Milkovick & Boudream, 1991; Zall, 2000), kelunturan motivasi bekerja (Randell, Packard & Slater, 1990), kebimbangan di tempat kerja (Longenecker, 1989; Suarez, 1994) dan ketegangan dalam organisasi (Gabris & Ihrke, 2001; Jex & Beehr, 1991; Matteson & Ivancevich, 1987). Kesan-kesan negatif ini jika tidak ditangani dengan sebaik mungkin boleh memberi implikasi sosial dalam pelaksanaan penilaian prestasi (Ab. Aziz Yusof & Juhary Ali, 2000) sehingga boleh menjejaskan pembangunan organisasi secara keseluruhannya.

Di sebalik kajian, perbincangan dan perbahasan yang begitu banyak tentang penilaian prestasi kerja pekerja (Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1992; Cropanzano & Randall, 1993), namun kajian secara empirikal terhadap keadilan penilaian prestasi kerja guru masih kurang, apatah lagi kajian yang memfokuskan kepada keadilan penilaian prestasi dari aspek pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur. Adalah dirasakan perlunya satu kajian untuk menyelidik perkaitan keadilan dalam penilaian prestasi dengan kepuasan kerja komitmen kerja, motivasi guru, serta kesannya terhadap prestasi akademik organisasi sekolah secara keseluruhan. Justeru, kajian ini merupakan satu usaha untuk mengecilkan jurang tersebut.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

- (a) apakah persepsi guru terhadap penilaian prestasi dari segi dimensi keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur?
- (b) adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dengan keadilan prosedur?
- (c) adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan motivasi kerja? dan
- (d) adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah prestasi akademik sekolah?

METODOLOGI

Kajian ini merupakan sebuah kajian tinjauan menggunakan soal selidik. Unsur penilaian prestasi yang menjadi fokus kajian ialah keadilan penilaian prestasi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar manakala pemboleh ubah bersandar pula ialah prestasi organisasi yang merujuk kepada motivasi kerja guru dan prestasi akademik pelajar. Populasi kajian ini terdiri daripada semua guru sekolah menengah harian di negeri Kedah dan Perlis. Berdasarkan data sekunder yang diperolehi daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Kedah dan Perlis, jumlah populasi bagi kajian ini ialah 138 buah sekolah menengah harian (Kedah: 120 buah; Perlis: 18 buah). Sekolah jenis kategori yang lain seperti sekolah menengah agama, sekolah berasrama penuh, sekolah menengah teknik dan sekolah khas tidak dimasukkan dalam kerangka populasi kajian ini. Ini kerana bilangan sekolah daripada keempat-empat kategori tersebut adalah sedikit dan tidak signifikan untuk kajian ini iaitu, 20 buah sekolah berbanding dengan 138 buah sekolah menengah harian yang terdapat di Kedah dan Perlis.

Berdasarkan kepada jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel sebanyak 103 buah sekolah adalah mencukupi untuk mewakili populasi kajian ini. Untuk tujuan mendapatkan sampel daripada keseluruhan populasi kajian, kaedah persampelan rawak perkadaran telah digunakan. Sebanyak 110 buah sekolah menengah harian (Kedah: 95; Perlis: 15) telah dipilih secara rawak berpandukan senarai nama sekolah menengah harian di negeri Kedah dan Perlis yang diperolehi daripada Jabatan Pelajaran Negeri. Bagi sekolah yang terpilih sebagai sampel, kesemua guru yang mengajar tingkatan 4 dan tingkatan 5 di sekolah tersebut akan terlibat sebagai responden kajian bagi mewakili sekolah yang terpilih itu. Jumlah semua sampel yang terlibat ialah 1456.

Instrumen Kajian

Soal selidik dibina untuk mengutip maklumat yang diperlukan dalam kajian ini. Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu bahagian A, bahagian B, bahagian C dan bahagian D. Bahagian A meliputi 12 soalan tentang latar belakang responden seperti, jantina, umur, taraf perkahwinan, nama sekolah, jawatan, taraf pendidikan, pengalaman mengajar, tempoh mengajar tingkatan 4 serta tingkatan 5, mata pelajaran yang diajar dan sebagainya.

Bahagian B meliputi 22 soalan berkenaan dengan keadilan penilaian prestasi yang merangkumi keadilan prosedur dan keadilan

pengagihan ganjaran berdasarkan ulasan karya yang komprehensif (Adams, 1965; Bies & Shapiro, 1988; Cook & Crossman, 2004; Cook, Hunsaker & Coffey, 1997; Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Leck, Saunders & Charbonneau, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992). Kedua-dua aspek ini diukur menggunakan skala Likert 4 mata iaitu skala 1 sangat tidak setuju, dan skala 4 sangat setuju. Antara beberapa contoh item seperti 'Saya mendapat ganjaran yang setimpal dengan prestasi kerja saya'. Skor keadilan penilaian prestasi setiap guru bagi sesuatu aspek ditentukan dengan mengambil nilai purata skor bagi set soalan untuk mengukur aspek tersebut. Bagi setiap aspek, skor keadilan penilaian prestasi bagi semua guru yang disampel di dalam setiap organisasi sekolah dipuratakan untuk mendapat skor keadilan penilaian prestasi di peringkat organisasi bagi setiap organisasi sekolah. Daripada ujian rintis yang dijalankan didapati alpha Cronbach bagi soal selidik ini ialah .85.

Bahagian C pula merupakan item untuk mengukur kepuasan kerja responden. Pembentukan soalan soal selidik untuk bahagian ini diubah suai berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Weis *et al.* (1967). Ia mengandungi sebanyak sepuluh item skala Likert 4 dengan empat pilihan jawapan iaitu skala 1 sangat tidak setuju, hingga skala 4 sangat setuju. Antara contoh item ialah "saya berpuas hati dengan tahap penghormatan yang saya terima daripada pihak atasan". Daripada ujian rintis yang dijalankan didapati alpha Cronbach bagi soal selidik ini ialah .86.

Bahagian D pula meliputi soalan berkenaan motivasi kerja yang diukur dengan menggunakan item-item daripada soal selidik Sutarto Wijono (1997). Ia mengandungi sebanyak lapan item skala Likert 4 dengan empat pilihan jawapan iaitu skala 1 sangat tidak setuju, hingga skala 4 sangat setuju. Antara contoh item ialah "Saya senang hati mengajar di sekolah ini". Daripada lapan item ini, empat item dinyatakan dalam bentuk negatif. Item-item negatif ini dikodkan semula. Daripada ujian rintis yang dijalankan didapati alpha Cronbach bagi soal selidik ini ialah .79.

Prestasi akademik sekolah pula dinilai berdasarkan prestasi pelajar dalam peperiksaan SPM bagi tempoh tiga tahun yang lepas (tahun 2002, 2003 dan 2004) atas sebab untuk mengurangkan pengaruh perubahan sementara yang berlaku. Elemen itu ialah Kadar Straight A iaitu jumlah pelajar yang mendapat 1A dan 2A bagi kesemua lima mata pelajaran teras (Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Matematik, Sains dan Sejarah) bagi tempoh tiga tahun yang lepas (2002, 2003

dan 2004). Pemboleh ubah kedua ialah Kadar Pelajar Lulus Penuh iaitu peratus pelajar SPM yang lulus semua mata pelajaran teras yang didaftar bagi tempoh tiga tahun lepas (2002, 2003 dan 2004).

Purata Gred pula ialah skor purata gred mata pelajaran yang dicapai oleh pelajar dalam peperiksaan SPM bagi lima mata pelajaran teras. Gred bagi setiap mata pelajaran yang dicapai oleh setiap pelajar dalam Peperiksaan SPM bagi tahun 2002, 2003 dan 2004 diberikan skor berdasarkan formula yang diguna pakai oleh Kementerian Pelajaran.

Analisis min, sisihan piawai dan korelasi telah dijalankan bagi menentukan hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji. Bagi penentuan tahap keadilan prosedur dan keadilan pengagihan, pengkelasan tiga skala telah dilakukan iaitu tinggi, sederhana dan rendah (Zainudin Abu Bakar, Meor Ibrahim Kamaruddin, Megat Aman Zahiri Megat Zakaria dan Mohd Ali Ibrahim, 2007). Penentuan ini dapat dilihat dalam Jadual 1.

Jadual 1: Penentuan Tahap Keadilan Penilaian Prestasi

Pengiraan Sela Kelas	Julat Min	Tahap
$4 - 1 = 1.00$	1.00 – 2.00	Rendah
3	2.01 – 3.00	Sederhana
	3.01 – 4.00	Tinggi

Borang soal selidik yang digunakan adalah berbentuk *self-administrated*. Responden diberi peluang untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan kepada mereka secara bersendirian dan bebas daripada dipengaruhi oleh penyelidik. Sebanyak 2975 borang soal selidik bercetak telah dihantar secara pos pada bulan Julai 2005 kepada guru yang terpilih sebagai responden kajian bagi setiap sampel sekolah. Senarai nama guru-guru yang mengajar tingkatan 4 dan tingkatan 5 di setiap sekolah harian telah diperolehi daripada Jabatan Pelajaran Negeri. Setiap borang soal selidik yang dikirim disertakan sebatang pen sebagai cenderahati kepada responden. Setiap responden diberi masa 2 minggu untuk melengkap dan mengembalikan borang soal selidik melalui kiriman pos dengan menggunakan sampul surat berselem yang dibekalkan.

DAPATAN

1. Apakah persepsi guru terhadap terhadap keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur?

Jadual 2 menunjukkan taburan maklum balas untuk kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi. Dari Jadual 2, dapat dikatakan bahawa keadilan penilaian prestasi berada di tahap yang sederhana kerana semua aspek mempunyai nilai purata serta nilai maksimum yang kurang dari 3.0 (setuju). Hal ini menunjukkan kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi tersebut memerlukan tumpuan yang lebih daripada organisasi pendidikan agar persepsi ketidakadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi dalam kalangan guru dapat dikurangkan.

Jadual 2: Perihaln Pemboleh Ubah Keadilan Penilaian Prestasi

Pemboleh ubah utama	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan piawai
Keadilan prosedur	2.04	2.83	2.44	0.14
Keadilan pengagihan ganjaran	2.35	2.85	2.62	0.12

2. Adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dengan keadilan prosedur?

Korelasi Pearson antara dua aspek keadilan penilaian prestasi adalah seperti yang tertera dalam Jadual 3. Perhubungan signifikan positif dan agak tinggi ($r = 0.61$ dan $p < 0.01$) dapat dikesan antara pemboleh ubah utama keadilan penilaian prestasi ini, dan dapatan ini adalah konsisten dengan dapatan kajian oleh Tyler (1988).

Jadual 3: Korelasi Pearson antara Keadilan Pengagihan dengan Keadilan Prosedur

	Keadilan Prosedur
1 Keadilan pengagihan ganjaran	.61**

Nota: **korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.05 (2-hujung)

3. Adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan motivasi kerja guru?

Merujuk kepada Jadual 4, analisis korelasi mendapati keadilan prosedur tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja sebaliknya keadilan pengagihan didapati mempunyai korelasi yang signifikan dan positif tetapi rendah dengan motivasi kerja guru. Justeru, secara keseluruhannya, ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang linear serta positif dan signifikan antara keadilan prosedur dan keadilan pengagihan ganjaran dengan motivasi kerja. Ini menggambarkan betapa pentingnya amalan penilaian prestasi yang adil dalam organisasi pendidikan.

Jadual 4: Korelasi Pearson antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Motivasi Kerja

Penilaian Prestasi	Motivasi Kerja
Keadilan Prosedur	.13
Keadilan Pengagihan Ganjaran	.30

Nota: *Korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.05 (1 – hujung)

4. Adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah prestasi akademik sekolah?

Merujuk kepada Jadual 5, kedua-dua pemboleh ubah utama keadilan penilaian prestasi mempunyai korelasi yang signifikan dan positif dengan ketiga-tiga pemboleh ubah prestasi akademik sekolah. Selain itu, setiap pemboleh ubah utama prestasi akademik sekolah didapati mempunyai korelasi positif dan signifikan tetapi rendah dengan semua pemboleh ubah utama keadilan penilaian prestasi. Keadaan ini menggambarkan bahawa sekiranya guru mendapat keadilan penilaian prestasi maka prestasi akademik sekolah juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya. Justeru, secara keseluruhannya, ini menunjukkan wujudnya hubungan yang linear serta positif dan signifikan antara keadilan prosedur dan keadilan pengagihan ganjaran dengan pemboleh ubah utama prestasi akademik sekolah. Ini menggambarkan betapa pentingnya amalan penilaian prestasi yang adil dalam organisasi pendidikan.

Jadual 5: Korelasi Pearson antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Pemboleh Utama Prestasi Akademik Sekolah

Penilaian Prestasi	Straight A	Lulus Penuh	Purata Gred
Keadilan Prosedur	.30*	.29*	.29*
Keadilan Pengagihan	.22*	.21*	.22*
Ganjaran			

Nota: *Korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.05 (1 – hujung)

PERBINCANGAN

Persepsi responden terhadap kedua-dua dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur dan keadilan pengagihan tidak begitu memberangsangkan dengan nilai min 2.44 dan 2.62 masing-masing (skala likert 4 mata dengan 1 sangat tidak setuju, dan 4 sangat setuju). Ini bermaksud kebanyakan responden berpendapat keadilan dalam sistem penilaian prestasi di tempat kerja mereka adalah sederhana.

Memandangkan tanggapan responden terhadap keadilan penilaian prestasi akan mempengaruhi gelagat, sikap dan kepercayaan individu terhadap organisasi (Greenberg, 1990; Leck, Sauders & Charbonneau, 1996; Pillai, Williams & Tan 2001; Herriot, Hirsh & Reilly 1998), maka aspek keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi perlu dititikberatkan supaya ia tidak menjejaskan kualiti perkhidmatan guru di sekolah tersebut. Dengan yang demikian, usaha perlu diambil oleh pihak pengurusan sekolah bagi menyakinkan guru-guru terhadap keadilan dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi di sekolah.

Sehubungan dengan ini, enam garis panduan yang dicadangkan oleh Leventhal, Kazura dan Fry (1980), iaitu konsistensi, bebas daripada bias, kesahihan maklumat, kebolehbaikan, rasa diwakili dan kepekaan yang tinggi terhadap etika, adalah bersesuaian dalam usaha ini. Selain itu, pendapat oleh Thibaut dan Walker (1995) bahawa keyakinan yang tinggi dalam kalangan pekerja terhadap sistem penilaian prestasi wujud apabila pekerja diberi peluang untuk menyuarakan pandangan mereka juga patut diberi pertimbangan dalam situasi ini. Dalam perkataan lain, pihak sekolah disaran memberi ruang dan peluang kepada para guru untuk menyuarakan pandangan mereka

dalam hal berkaitan dengan sistem penilaian prestasi. Amalan ini dipercayai dapat menyumbang kepada pelaksanaan sistem penilaian prestasi yang adil di sekolah (Folger, 1977; Tyler & Lind, 1992).

Bagi mengenal pasti perkaitan keadilan dalam sistem penilaian prestasi dengan prestasi organisasi yang diukur melalui motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah, hasil kajian mendapati terdapat perkaitan antara dua dimensi keadilan yang dikaji iaitu keadilan prosedur dan keadilan pengagihan, dalam sistem penilaian prestasi hanya keadilan pengagihan didapati mempunyai hubungan dengan motivasi kerja. Keadaan ini menggambarkan sekiranya guru mendapat keadilan pengagihan ganjaran maka motivasi kerja guru juga akan meningkat dan begitu juga sebaliknya. Hasil kajian ini bertepatan dengan kebanyakan dapatan kajian yang menunjukkan keadilan prosedur dan pengagihan dalam sistem penilaian prestasi mempunyai perkaitan yang positif dengan sikap dan gelagat yang positif yang berkaitan dengan motivasi kerja dalam organisasi (Cobb, Wooten & Folger, 1995).

Bagi dimensi keadilan prosedur, terdapat beberapa kajian yang menunjukkan dapatan yang bercanggah iaitu, keadilan prosedur akan memberikan kesan yang positif atau negatif terhadap sikap pekerja (Burke & Wilcox, 1969; Nemeroff & Wexley, 1979). Ini bermakna bahawa persepsi pekerja terhadap keadilan prosedur dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi adil atau tidak akan mempengaruhi motivasi kerja mereka. Sementara dapatan daripada kajian ini menunjukkan terdapat perkaitan yang positif antara keadilan pengagihan dengan motivasi kerja adalah bertepatan dengan kajian yang telah dilakukan oleh Deutsch dan Bridges (1985) dan Khaliq Ahmad (1994).

Dari segi perkaitan antara keadilan dengan prestasi akademik sekolah, dapatan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi mempunyai perkaitan yang positif dengan kadar straight A dalam semua mata pelajaran dan kadar lulus penuh dalam mata pelajaran dan signifikan pada aras keertian 0.01. Selain itu, kedua-dua aspek keadilan juga menunjukkan perkaitan positif dengan kadar purata gred pelajar dan signifikan pada aras keertian 0.01. Secara keseluruhannya, kedua-dua aspek keadilan mempunyai perkaitan dengan kecemerlangan akademik sesebuah sekolah responden kajian ini. Dapatan kajian ini bertepatan dengan pandangan bahawa penilaian prestasi merupakan aspek terpenting dalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi sehingga dianggap sebagai nadi kepada kehidupan sesebuah organisasi (Miner, 1985; Lawrie, 1990; Ivancevich, 1995).

Kesimpulannya, secara keseluruhan keputusan kajian menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi boleh menyumbang kepada usaha organisasi pendidikan dalam meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru serta prestasi akademik sekolah. Kemungkinan, dapatan kajian mungkin lebih menarik jika dapat menggunakan kaedah temu bual untuk mendapatkan data secara kualitatif terhadap penilaian prestasi dalam kalangan guru.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof., & Juhary Ali. (2000). The Sociological implications in performance appraisal. *Utara Management Review*, 1 (1), 79-91.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub., & Rosna Awang Hashim (2002). Job performance and motivation of Secondary School Teachers. *Malaysian Management Journal*, 6, 17-24.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub., & Rosna Awang Hashim (2003). Keupayaan mengajar guru bahasa Melayu. *Malaysian Journal of Language Teaching*, 1, 179-198.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub., & Rosna Awang Hashim (2003). Motivasi dan keupayaan mengajar guru-guru BM sekolah menengah. *Jurnal Dewan Bahasa*, 3, 161-177
- Adam, S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Berita Harian*. (2003, Mei 5). Majikan harus adil nilai prestasi pekerja: TPM.
- Bies, R. J., & Shapiro, D.L. (1988). Interactional fairness judgements: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Caroll, S. J., & Scheir, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Cobb, A., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development in W.A. Pasmore., & R. W. Woodman. *Research in Organizational Change and Development*, 8, JAI Press, New York, 243-295.
- Cook, C., Hunsaker, P., & Coffey, R. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: Irwin.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526-541.

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., & Randall, M. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In C. Cooper, & I. Robertson (eds), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 1-20). Englewood Cliffs: Erlbaum.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In G. Ferris and K. Rowland (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, 109-155. Greenwich. CT: JAI Press.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dobbins, G., Cardy, R., & Carson, K (1993). The effects of the purpose of appraisal and individual differences in stereotypes of women on sex differences in performance ratings: A laboratory and field study. *Journal of Applied Psychology*, 73, 551-558.
- Doughlas, F. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory: Based application and direction for research. *Human Resource Management Review*, 9 (1). 1-20.
- Fandray, D. (2001). The new thinking in performance appraisal. *Workforce*, 80 (5), 36-40.
- Fejgin, N, Ephraty, N., & KBen-sira, D. (1995). Work environment and burnout of physical education teachers. *Journal of Teaching Physical Education*. 15, 64-78.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, (1987). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social psychology*. 35, 108-119.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. Dlm.B. M. Staw and L. L. Cummings (eds). *Research in Organizational Behavior*.13, 129-177. Greenwich CT: JAI Press.
- Gabris, G.T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management*, 30 (2), 157-173.
- Greenberg, J., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.

- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157
- Haralambos, M. (1989). *Sociology: Themes and perspectives*. London: Unwin Hyman.
- Herriot, P., Hirsh., W., & Reilly, P. (1998). *Trust and transition: Managing today's employment relationship*. Wiley: Chichester.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (1995). Peningkatan pelbagai jenis literasi khususnya literasi saintifik dan teknikal: Ke arah pemantapan martabat kepimpinan yang unggul. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 4 (2). 1-19.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human resource management (6th ed)*. Chicago: Irwin.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In G.R. Ferris and K.M. Rowland (Eds), *Research in organisational behavior* (vol. 2, pp.81-127). Greenwich, CT: JAI.
- Khalid Ahmad (1994). Choice of allocation norms and perceived fairness of Malaysian corporat. *Management International Journal of Commerce and Management*, 5. 267-280.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lawrie, J. (1990). Prepare for a performance appraisal. *Personnel Journal*, 69, 132-136.
- Lawson, R., & Shen, Z. (1998). *Organizational psychology: Foundations and applications*. New York: Oxford University Press.
- Leck, J., Saunders, D., & Charbonneau, M. (1996). Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 79-89.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karazu, J., & Fry, W.R., (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. New York: Springer-Verlag.
- Lim, K. C., & Leong, W. T. (1999). Iklim kerja dan burnout di kalangan guru pendidikan jasmani dan kesihatan. *Jurnal Penyelidikan Institut Perguruan Darulaman*, 1,1-19.
- Lind, E., & Tyler (1992). Organisational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*, 32 (3), 361-378.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Longenecker, C.O. (1989). Truth or consequences: Politics and performance appraisal. *Business Horizons*, 32, 76-82.
- Matteson, M.T., & Ivanceric, J. M. (1987). *Controlling work stress*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributions and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Milkovich, G.T., & Boudrem, J.W.(1991). *Human resources management (6th edn.)*. Homewood : Richard Irwin.
- Miller, J.S.(2001). Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field study. *Human Resource Management*, 40, 321
- Miner, J. B. (1985). *The practice of management*. London: Charles E. Merrill.
- Nelson, B. (2002). Performance appraisal obsolete? *Compensation and Benefit Review*, 32, 39-42.
- Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationship between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as provided by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25-34.
- New Sunday Times* (1996), Mei 19. "Guru banyak demoralized"
- PKPA (1992). Panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam. *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992*. Malaysia: MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.
- Pastore, D.C., & Judd, M.R. (1992). Burnout in coaches of women's team sports. *JOPERD*, 4, 74-79.
- Pillai, R., Williams, E.S., & Tan, J.J., (2001). Are the scales tipped in favors of procedural or distributive justice? An investigation of the USA, India, Germany and Hong Kong (China). *The international Journal of Conflict Management*, 12, 312-332
- Randell, G., Packard, P., & Slater, J. (1990). *Staff appraisal: A first step to effective leadership*. London: Institute of Personnel Management.
- Roberts, G. (1992). Linkages between performance appraisal effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 12 (3), 19-25.
- Roberts, G. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal. *Public Personnel Management*, 27 (3), 301-320.
- Roberts, J.A., Coulson, K.R., & Conko, L.B. (1999). Salespersons perception equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practices*, 7 (1), 1-16.

- Sashkin, M., & Williams, R. L. (1990). Does fairness make a difference? *Organizational Dynamics*, 18(3), p. 56-71.
- Sekaran. U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Son, Inc
- Sergiovanni, T. J. (1990). *The principalship: A reflective practice perspective* (2nd ed.). Needham Height, MA: Allyn and Bacon.
- Star (1995). Jun 6. "Teachers. Unmotivated teaching force".
- Suarez J.G. (1994) Managing fear in the workplace. *Journal for Quality and Participation*, 12, 24-29.
- Sutarto Wijono (1997). *Hubungan antara motivasi kerja dan personaliti dengan prestasi kerja di sebuah organisasi*. Tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan. Jabatan Psikologi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Telly, C.S., French, W., & Scott, W. G (1972). The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly*, 16, 164-171.
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hiiisale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? *Law and Society Review*, 22, 301-335.
- Utusan Malaysia*. (2002, Julai 30). SSM ganti NRS mulai 1 November. pp. 1,11.
- Utusan Malaysia* (2003, Disember 5). Penilaian prestasi: Guru dakwa banyak unsur negatif. ms. 11.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4 (3), 233-249.
- Zainudin Abu Bakar, Meor Ibrahim Kamaruddin, Megat Aman Zahiri Megat Zakaria dan Mohd Ali Ibrahim (2007). *Kemahiran ICT guru pelatih Universiti Teknologi Malaysia*. Prosiding Seminar Kebangsaan JPPG 2007. 18 – 20 November 2007. Royal Adelphi, Seremban.
- Zall, M. (2000). Appraising performance formally. *Fleet Equipment*, 26(12), 33-38.