

Oleh  
**Abdull Sukor Shaari**  
**Tang Swee Mei**  
**Lim Kong Teong**  
**Ab. Aziz Yusof**  
**Mohd Khan Jamal Khan**

### **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 keadilan penilaian prestasi dengan prestasi organisasi sekolah yang diukur melalui kepuasan kerja guru dan pencapaian akademik sekolah. Daripada 110 buah sekolah yang disampelkan dalam kajian ini, sebanyak 86 buah sekolah telah mengembalikan set borang soal selidik yang lengkap dan mencukupi untuk kajian ini, iaitu sebanyak 78% kadar respon. Hasil kajian mendapati aspek keadilan penilaian prestasi berada pada tahap yang sederhana. Sebaliknya dari aspek kepuasan kerja pula didapati responden guru tidak begitu mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Dari segi perkaitaan antara keadilan penilaian prestasi dengan pencapaian akademik, didapati secara keseluruhannya kedua-dua aspek adalah berkait secara positif dan signifikan. Secara keseluruhannya, keputusan kajian menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi boleh menyumbang kepada usaha organisasi pendidikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan guru serta pencapaian akademik sekolah.

### **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.

... dalam organisasi mengakui hakikat kepentingannya tetapi ia juga menandatangani 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 ketidakkonsistenan, ketidakbolehpercayaan dan ketidaksesahan 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 lantikhenti (Telly, French & Scott, 1972), kadar kemalangan dan kos kesihatan (Sashkin & Williams, 1990) dan berlakunya kecurian dalam organisasi. Sementara itu, 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.

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. Lantaran prosesnya yang sedemikian, 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). 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*

2% daripada responden yang dikaji tidak berpuas hati an 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).

Kebelakangan ini ramai yang mempersoalkan prestasi guru. Ada pendapat yang mengatakan guru hilang semangat bekerja (burnout). Tidak kurang pula dari kalangan guru yang berpendapat bahawa bebanan waktu mengajar dan tekanan kerja yang tinggi mengakibat keletihan yang melampau. Kajian oleh Fejgin, Ephraty dan KBen-sira (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 imbuan 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 iaitu sistem penilaian prestasi yang digunakan dalam sektor awam di Malaysia. 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).

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 diperoleh dengan membandingkannya dengan sumbangan dan ganjaran yang diperoleh oleh pihak lain yang melaksanakan tugas yang sama atau berlainan dalam organisasi yang sama atau organisasi-organisasi lain.

an mempengaruhi individu untuk meningkatkan atau ubah persepsi mereka terhadap hasil yang bakal diperoleh. 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.

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 itu, kajian ini merupakan satu usaha untuk mengecilkan jurang tersebut.

## TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

- (a) apakah persepsi guru terhadap penilaian prestasi daripada segi dimensi pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur?,
- (b) adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja? dan
- (c) adakah terdapat korelasi antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan pencapaian akademik pelajar?

## 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 diperoleh daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Kedah dan Perlis, jumlah populasi bagi kajian ini ialah 138 buah sekolah

h; Perlis: 18 buah). Sekolah jenis kategori yang lain sekolah berasrama penuh, sekolah menengah teknik dan sekolah khas tidak dimasukkan dalam kerangka populasi kajian ini. Ini adalah 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 diperoleh 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 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 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. 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 meliputi soalan berkenaan kepuasan kerja yang diukur dengan menggunakan item-item daripada soal selidik untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Weiss dan lain-lain (1967). Namun demikian, beberapa pengubahsuaian dilakukan mengikut keperluan kajian. Secara keseluruhannya terdapat 10 item yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja guru seperti saya



yang diterima dalam melaksanakan kerja, saya berpuas  
na daripada pihak atasan, dan sebagainya. Kesemua  
item diukur melalui skala Likert 4 mata iaitu skala 1 sangat tidak setuju, dan skala 4  
sangat setuju.

Ujian kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) telah dilakukan terhadap semua  
dimensi ukuran dan didapati nilai Cronbach Alpha bagi setiap dimensi pengukuran  
berada dalam lingkungan 0.89 hingga 0.95. Menurut Nunnally (1978), kebolehpercayaan  
konstruk yang dibentuk adalah mencukupi. Item-item negatif ini dikodkan semula.  
Daripada ujian rintis yang dijalankan didapati alpha Cronbach bagi soal selidik ini ialah  
.79.

Pencapaian akademik pelajar diukur dengan menggunakan Purata Gred iaitu 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.

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  
diperoleh 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 1 menunjukkan taburan maklum balas untuk kedua-dua aspek keadilan  
penilaian prestasi. Dari Jadual 1, 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 1:** *Pemilihan 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 Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru?

Jadual 2 menunjukkan keadilan penilaian prestasi mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja responden. Pendek kata, hasil ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa wujud perhubungan linear yang sederhana positif dan signifikan antara keadilan prosedur dan keadilan pengagihan ganjaran dengan kepuasan kerja responden. Ini menunjukkan jika guru mendapat keadilan penilaian prestasi sama ada dari segi keadilan prosedur atau keadilan pengagihan, guru tersebut akan mendapat kepuasan dalam kerja dan begitu juga sebaliknya. Keadaan ini memberi gambaran betapa pentingnya amalan penilaian prestasi yang adil dalam organisasi pendidikan.

**Jadual 2:** *Korelasi Pearson antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru*

		Kepuasan kerja
1	Keadilan prosedur	.539**
2	Keadilan pengagihan ganjaran	.525**

Nota: \*\*korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.01 (1-hujung)

## Perhubungan antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru: Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi menunjukkan wujud perhubungan yang signifikan antara kepuasan kerja responden dengan keadilan dalam sistem penilaian prestasi (keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur). Model ramalan bagi kepuasan kerja mempunyai nilai  $R^2$  terlaras yang agak tinggi iaitu 33.6% varians dalamnya dapat diterangkan oleh varians dalam keadilan pengagihan dan keadilan prosedur secara bersama (sila rujuk Jadual 3).

anda antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan

Pemboleh ubah tak bersandar	Pemboleh ubah bersandar				
	Kepuasan kerja				
	Beta tak terpiawai	Ralat piawai	Beta terpiawai	Statistik t	Signifikan
Konstan	1.116	0.270		4.135	0.000
Keadilan pengagihan ganjaran	0.354	0.127	0.312	2.797	0.006
Keadilan prosedur	0.336	0.107	0.349	3.128	0.002
R <sup>2</sup>	0.352				
R <sup>2</sup> terlaras	0.336				
Signifikan bagi F	0.000				

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

Merujuk kepada Jadual 4, kedua-dua pemboleh ubah utama keadilan penilaian prestasi mempunyai korelasi yang signifikan dan positif dengan ketiga-tiga pemboleh ubah prestasi 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 bahawa 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 4:** *Korelasi Pearson antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Purata Gred*

Penilaian Prestasi	Purata Gred
Keadilan Prosedur	.29*
Keadilan Pengagihan Ganjaran	.22*

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



## PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan persepsi responden terhadap kedua-dua dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur dan keadilan pengagihan adalah tidak begitu memberangsangkan dengan nilai min 2.444 dan 2.620 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. Ini mungkin disebabkan kerana terdapatnya unsur-unsur negatif seperti bias dan berat sebelah yang menimbulkan ketidakpuas hati di kalangan guru.

Memandangkan tanggapan responden terhadap keadilan penilaian prestasi akan mempengaruhi gelagat, sikap dan kepercayaan individu terhadap organisasi (Greenberg, 1990; Leck, Sauders & Charbonneau, 1996; Pillai dan rakan, 2001; Herriot dan rakan, 1998), maka aspek keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi perlu dititikberatkan supaya ia tidak menjejaskan kualiti perkhidmatan guru di sekolah. Sekiranya pihak berkuasa ingin meningkatkan keyakinan guru tentang wujudnya keadilan penilaian prestasi di tempat kerja, maka guru harus diberi ruang dan peluang untuk menyuarakan pandangan mereka dalam hal berkaitan dengan penilaian prestasi (Thibaut & Walker, 1995). Ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Tyler dan Lind (1992) iaitu persepsi keadilan dalam organisasi akan meningkat apabila individu yang terlibat dalam proses penilaian berpeluang untuk menyatakan pendiriannya dalam sistem tersebut. Folger (1977) pula mendapati bahawa pekerja yang diberi kesempatan untuk menyuarakan pandangan lebih bersedia menerima sesuatu prosedur sebagai adil dan memberikan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Oleh itu, organisasi perlu menitikberatkan aspek keadilan prosedur dalam sistem penilaian prestasi supaya ia tidak menjejaskan kualiti perkhidmatan pekerja dengan memberi peluang kepada pekerja menyuarakan pendapat mereka dalam proses penilaian prestasi.

Berdasarkan hasil kajian, didapati nilai kepuasan kerja responden adalah masih tidak begitu memberangsangkan dengan nilai min 2.865 (skala likert empat mata dengan 1 sangat tidak setuju, dan 4 sangat setuju). Ini bermakna secara umumnya responden kajian agak tidak begitu berpuas hati terhadap kerja mereka. Ini bermakna masih terdapat ruang untuk pihak kementerian dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah. Dapatan kajian oleh Meyer dan Scheerman (1992), menunjukkan cabaran pembangunan diri dan persekitaran kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dengan itu, faktor-faktor yang dikatakan boleh meningkatkan kepuasan kerja guru seperti pengiktirafan, persekitaran kerja, kemajuan staf dalam pendidikan dan profesionalisme, peluang dalam membuat keputusan dan sebagainya harus diambil kira sebagai elemen penting dalam melaksanakan proses penilaian prestasi guru di sekolah.

Hasil kajian juga menunjukkan perkaitan di antara dua dimensi keadilan yang dikaji iaitu keadilan prosedur dan keadilan pengagihan dalam sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja menunjukkan terdapat perkaitan yang positif tetapi sederhana dengan nilai pekali korelasi  $r = 0.539$  dan  $r = 0.525$  masing-masing, serta kedua-dua nilai pekali korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01. Hasil kajian ini bertepatan

yang menunjukkan keadilan prosedur dan pengagihan mempunyai perkaitan yang positif dengan kepuasan pekerja dalam organisasi (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; McFarland & Sweeny, 1992; Miller, 2001). Bagi Carroll dan Scheier (1982), kebebasan bersuara dalam sistem penilaian prestasi merupakan sebahagian daripada penglibatan pekerja yang dapat meningkatkan kepuasan pekerja. Sementara Locke (1976) berpendapat bahawa kepuasan kerja merupakan keadaan iaitu terdapatnya emosi positif atau menyenangkan terhadap ganjaran yang bakal diperoleh kesan daripada pencapaian kerja. Vroom (1964) yang telah memperkenalkan Teori Jangkaan, telah lebih awal menjelaskan terdapat perkaitan antara kepuasan kerja dengan jangkaan ganjaran yang akan diperoleh.

Analisis regresi menunjukkan bahawa wujud perhubungan yang signifikan antara keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja responden. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepuasan kerja mempunyai perhubungan signifikan, positif tetapi sederhana dengan keadilan pengagihan ganjaran dan keadilan prosedur. Dapatan kajian ini bertepatan dengan beberapa hasil kajian terdahulu (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; McFarland & Sweeny, 1992). Kajian-kajian ini telah mendapati bahawa keadilan prosedur mempunyai hubungan yang lebih kuat terhadap kepuasan dalam organisasi daripada keadilan pengagihan. Ini mungkin disebabkan guru sekolah menyedari bahawa peluang kenaikan pangkat serta anugerah khidmat cemerlang adalah amat terhad dan bergantung kepada sistem kuota yang ditetapkan, di samping ada juga guru yang tidak mengharap atau tidak menginginkan kenaikan pangkat atas alasan peribadi seperti tidak sanggup memikul beban tanggungjawab tambahan, tidak mahu bertukar tempat mengajar dan sebagainya.

Selain itu, pelaksanaan penilaian prestasi perlu berfokus kepada kriteria yang sepatutnya dinilai mengikut aspek yang termaktub dalam kriteria penilaian prestasi guru mengikut Sistem Saraan Malaysia (SSM). Antaranya ialah aspek pengajaran, kebolehan menjalankan tugas yang diamanahkan, hubungan sosial dengan rakan sejawat dan sebagainya. Semasa penilaian dilakukan aspek-aspek seperti pilih kasih, kronisme, kecenderungan penilai yang sama dengan orang bawahan dan sebagainya hendaklah dielak kerana ia boleh menjejaskan ketepatan terhadap penilaian yang dilakukan. Ada kalanya, penilaian prestasi guru sering berubah-ubah mengikut penilai. Ini kerana setiap penilai mempunyai kecenderungannya sendiri. Contohnya terdapat pengetua atau guru besar lebih berminat kepada sukan dan apabila terdapat guru yang aktif dalam sukan, maka ada kecenderungan guru tersebut akan mendapat markah yang lebih tinggi. Sebaliknya guru yang tidak aktif dalam sukan akan mendapat markah yang rendah.

Di samping itu, walaupun prosedur penilaian biasanya ada tetapi aspek-aspek penilaian sewajarnya dikomunikasikan kepada guru. Ini supaya guru memahami dengan jelas kriteria penilaian prestasi, sasaran kerja yang perlu dipenuhi dan jangkaan penilai bagi membolehkan mereka berusaha untuk memenuhi kriteria dan prosedur telah ditetapkan. Penjelasan terhadap aspek yang dinilai boleh dibuat melalui hebahan dalaman seperti melalui e-mel, memo, ditampal di sudut-sudut makluman staf dan lain-lain lagi.

an penilaian prestasi mempengaruhi ganjaran dan . Dapatan kajian ini menunjukkan keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi boleh menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Maka dengan ini adalah penting supaya pelaksanaan penilaian prestasi dilaksanakan dengan adil. Walau bagaimanapun, tahap kepuasan guru sekolah menengah terhadap keadilan pelaksanaan penilaian prestasi masih pada tahap sederhana. Justeru, untuk meningkatkan keyakinan guru terhadap keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi, maka pelbagai pihak yang terlibat dalam aktiviti ini perlu melaksanakannya secara secara sistematik, telus dan tepat.

Dari segi perkaitan antara keadilan dengan Purata Gred pelajar menunjukkan kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi mempunyai perkaitan yang positif dengan Purata Gred pelajar dan adalah 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.

- Ab. Aziz Yusof., & Juhary Ali. (2000). The Sociological implications in performance appraisal. *Utara Management Review*, 1(1), 79-91.
- 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 judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Carroll, 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.
- 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.
- 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.

- Al-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, 1086-119.
- 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. In Dlm.B. M. Staw and L. L. Cumming (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.
- 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.
- Lawrie, J. (1990). Prepare for a performance appraisal. *Personnel Journal*, 69, 132-136.



3). *Organizational psychology: Foundations and* [unclear] 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., & Ivancerich, 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 edition)* 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



back interview characteristics and interview outcomes  
and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*,  
72, 23-34.

*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*. (2<sup>nd</sup> 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.

antara motivasi kerja dan personaliti dengan prestasi  
Tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan.  
Jabatan Psikologi, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*.  
Hillsdale, 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.

Zall, M. (2000). Appraising performance formally. *Fleet Equipment*, 26(12), 33-38.