

## ATRIBUT SISTEM PENILAIAN PRESTASI DENGAN KEPUASAN KERJA DALAM KALANGAN GURU

ARSAYTHAMBY VELOO  
WIRDA HASMIN ZOLKEPLI  
*College of Arts and Sciences  
Universiti Utara Malaysia*

### Abstrak

*Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru sekolah kebangsaan di negeri Perlis. Kajian ini meninjau hubungan antara pemboleh ubah atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru. Sejumlah 107 orang guru telah dipilih sebagai responden kajian. Atribut Sistem Penilaian Prestasi (ASPP) terdiri daripada enam pemboleh ubah tidak bersandar iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja guru. Instrumen kajian ini mengandungi sejumlah 26 item yang diadaptasi daripada instrumen Kelly, Ang, Chong dan Hu (2008). Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 12.0 melalui ujian korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara atribut Sistem Penilaian Prestasi iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai dengan kepuasan kerja guru-guru kebangsaan di negeri Perlis. Namun, terdapat satu pemboleh ubah yang tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru iaitu penyertaan guru-guru dalam sistem penilaian prestasi. Dapatan kajian ini memberikan input kepada pihak pentadbir sekolah kebangsaan tentang tingkah laku guru-guru terhadap penilaian prestasi dan bagaimana hubungan pelbagai atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja. Setiap individu mengharapkan Sistem Penilaian Prestasi yang dilaksanakan adil dan telus. Melalui kajian ini, terbukti bahawa keadilan merupakan perkara yang perlu dititikberatkan dalam pengendalian Sistem Penilaian Prestasi.*

**Kata kunci:** *Keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem penilaian, kredibiliti penilai, kepuasan kerja, atribut sistem penilaian prestasi.*

## Abstract

**Purpose** - The purpose of this study is to identify the Attributes of the Performance Appraisal System towards Job Satisfaction among Primary School Teachers in Perlis. This study explores the relationships between the variables of the Attributes of the Performance Appraisal System towards Job Satisfaction among Primary School Teachers in Perlis.

**Design/Methodology/Approach** - A total of 107 teachers were recruited as respondents for this study. Data was collected through a survey instrument adapted from an instrument by Kelly et al. (2008) and was analysed using SPSS version 12.0. Correlation Pearson tests were used to analyse the data.

**Findings** - The result of the test shows that significant relationships exist between the variables of the attributes of the Performance Appraisal System towards job satisfaction such as fairness of the system, clarity of the system, controllability of the appraisal criteria, discussion of the appraisal system with teachers and appraiser credibility. Only one variable, that is teacher participation in developing the appraisal system does not have a relationship with job satisfaction.

**Originality/Value** - The results of the study provide primary school administrators with insights into the attitudes of teachers towards performance appraisal and how various attributes of the Performance Appraisal System are related to job satisfaction. Every individual hopes that this system when implemented should be fair and transparent enough. This study had proven that fairness should be the important point to be considered in the implementation of the Performance Appraisal System.

**Keywords** - Fairness of the system, clarity of the system, controllability of appraisal criteria, discussion of appraisal system with teachers, developing appraisal system, appraiser credibility, job satisfaction, Attributes of Performance Appraisal System.

## Pengenalan

Sistem penilaian prestasi dalam perkhidmatan awam ialah satu proses yang berterusan dalam penetapan objektif, penilaian perlakuan dan pencapaian kerja pegawai dalam tempoh masa tertentu untuk mempertingkatkan kualiti dan produktiviti sesebuah jabatan. Sistem penilaian prestasi pekerja ialah satu perkara yang penting dalam pengurusan sumber manusia (Arahan Perkhidmatan, 2007). Di sekolah kebangsaan, sistem penilaian prestasi bagi guru-guru gred

DGA 29 dan DGA 32 dilakukan setiap tahun oleh Penolong Kanan Pentadbiran sebagai penilai pertama dan Guru Besar sebagai penilai kedua. Bagi guru-guru gred DG 41 pula dinilai oleh Guru Besar sebagai penilai pertama dan Pegawai Pendidikan di Jabatan Pelajaran Negeri menjadi penilai kedua.

Atribut Sistem Penilaian Prestasi harus diberi perhatian oleh pihak pentadbiran sekolah bagi mencapai hasil prestasi yang cemerlang dalam kalangan guru (Kelly, Ang, Chong & Hu, 2008). Penilaian prestasi bertujuan melihat perkembangan pekerja dan organisasi mempunyai orientasi autonomi yang kuat dan lebih baik daripada tiada penilaian yang formal (Kuvaas, 2006). Schneier dan Beatty (1979) mendefinisikan Penilaian Prestasi sebagai satu proses mengenal pasti, mengukur dan membina prestasi manusia dalam sesebuah organisasi. Kebanyakan organisasi membuat pelaburan yang besar terhadap pembangunan dan penyelidikan sumber manusia. Oleh itu, pihak organisasi perlu menilai apa yang diperolehi hasil daripada pelaburan yang dilakukan. Salah satu cara yang digunakan untuk membuat penilaian terhadap sumber manusia melalui penilaian prestasi.

Kepuasan kerja merupakan satu tahap yang dirasakan oleh seseorang pekerja apabila dapat melakukan sesuatu kerja dengan baik. Kepuasan kerja ialah tingkah laku yang memberangsangkan terhadap kerja, berasa seronok dan gembira semasa melakukan sesuatu pekerjaan (Robbins, 2003). Pekerjaan sebagai seorang guru menuntut kepuasan kerja yang tinggi supaya murid-murid dapat dibimbing dan dididik dengan efektif. Guru yang mempunyai kepuasan kerja mempunyai motivasi yang tinggi dan ini dapat meningkatkan mutu kerjanya. Motivasi dalam kalangan guru sangat penting kerana guru yang bermotivasi dapat memberi pendidikan yang berkesan kepada murid-murid seterusnya dapat menjana modal insan yang cemerlang.

### **Pernyataan Masalah**

Penilaian prestasi merupakan salah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang paling kritikal dan banyak menimbulkan masalah kepada organisasi. Fletcher dan William (1986) menyatakan bahawa 80% organisasi yang menggunakan Sistem Penilaian Prestasi secara formal menimbulkan ketidakpuasan hati individu yang mengendalikan penilaian, individu yang dinilai dan pihak pentadbir yang mengendalikan program penilaian. Penilaian prestasi yang berkesan adalah untuk menjadikan sesuatu organisasi lebih produktif, menguntungkan dan dapat memberi maklum balas

tentang tahap prestasi seseorang pekerja (Boice & Kleiner, 1997). Namun, tidak semua guru mendapat maklum balas tentang penilaian prestasinya yang diberikan oleh penilai. Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) yang diterima guna dalam semua perkhidmatan adalah sama kerana mempunyai kriteria penilaian yang generik dan universal. Guru-guru mendapati kriteria borang LNPT kurang jelas dan kabur bagi menilai prestasi guru. Sasaran Kerja Tahunan (SKT) yang perlu diisi dalam lampiran A borang JPA (Prestasi) 3/2002 juga tidak bersesuaian dengan perkhidmatan pendidikan. Buku ringkasan mengajar guru merupakan perkara utama yang menjadi ukuran penilaian prestasi seseorang guru. Kriteria penilaian yang kurang jelas menyebabkan penilaian prestasi yang dibuat terhadap guru adalah tidak berkesan (Longenecker, 1997).

Omar (2007) presiden CUEPACS menyatakan perkhidmatan awam perlu mewujudkan penanda aras mutu kerja kaki tangan sektor awam sebagai pengukur kepada peningkatan prestasi dan produktiviti dalam kalangan 1.2 juta ahlinya (*Berita Harian*, 2007, Disember, 10). Penanda aras ini bersesuaian dengan perkhidmatan pendidikan kerana kecemerlangan murid-murid dari segi akademik dan sahsiah merupakan penanda aras yang baik bagi menunjukkan prestasi kerja guru. Gratton (2004) mendapati penilaian prestasi yang dijalankan di sekolah tidak berkesan apabila guru-guru keliru dengan tujuan penilaian dan merasakan kerja guru-guru tersebut terancam. Penilaian prestasi juga tidak memberi sebarang kesan kepada guru-guru dan hanya dibincangkan setahun sekali atau tidak dibincangkan langsung.

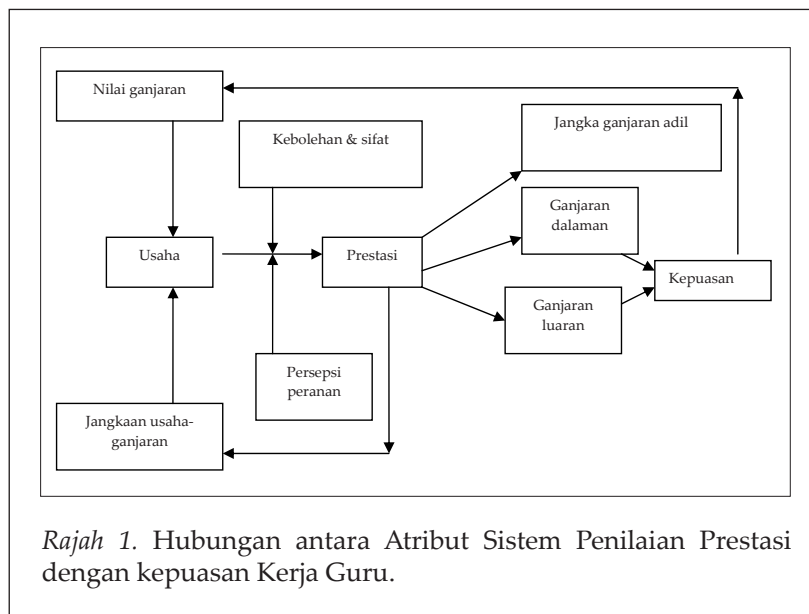
*For the school, there are clear indications that much needed to be done to make the appraisal effective, not least being to review the documentation to establish clearly what the purpose of appraisal is, then to ensure the teachers perceive it as being of value. Until then, this particular appraisal system is as good as dead – its effectiveness is so low.*

(Gratton, 2004: 296)

### **Sorotan Kajian**

Model Porter dan Lawler (1968) mencadangkan bahawa usaha yang diberikan dalam sesuatu kerja bergantung kepada nilai yang diletakkan oleh seseorang terhadap jangkaan ganjaran dan kemungkinan ganjaran sebenar yang diterima. Justeru, individu perlu menunjukkan kebolehan, sifat dan peranan yang dimainkan

dengan berkesan. Model Rajah 1 diadaptasi daripada Model Porter dan Lawler (1968) bagi menunjukkan hubungan antara atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru. Model ini menunjukkan prestasi berada di tengah-tengah antara usaha dan kepuasan. Sistem Penilaian Prestasi merupakan satu kaedah yang menilai usaha seseorang untuk diberikan ganjaran dan secara tidak langsung membawa kepada kepuasan kerja. Atribut Sistem Penilaian Prestasi amat penting untuk dikaji bagi mengetahui hubungan dan penyumbang utama kepada kepuasan Kerja di sekolah.



### Atribut Sistem Penilaian Prestasi

Dalam kajian ini Atribut Sistem Penilaian Prestasi mengandungi enam pemboleh ubah iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai (Kelly, Ang, Chong & Hu, 2008; Behery & Paton, 2008; Creelman, 2005; Cook & Crossman, 2004; Woods, 2003; Boice & Kleiner, 1997). Sistem penilaian prestasi yang efektif mengandungi dua sistem iaitu Sistem Penilaian dan Sistem Maklum Balas. Tujuan utama sistem penilaian adalah untuk mengenal pasti jurang prestasi apabila prestasi tidak mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Sistem Maklum Balas bertujuan memberi maklumat tentang kualiti prestasi seseorang pekerja. Tujuan dasar penilaian prestasi secara formal adalah untuk memberi maklum balas

dengan jelas mengenai hasil kerja seseorang pekerja (Larson, 1984). Menurut Brown (2005), pengurusan dan implementasi penilaian prestasi yang baik dapat meningkatkan kualiti pendidikan sekolah rendah. Jawahar (2006) menyatakan kepuasan terhadap maklum balas penilaian prestasi mempengaruhi kemajuan pekerjaan dan sikap organisasi.

Di Malaysia, Sistem Penilaian Prestasi yang digunakan adalah dirangka oleh Perkhidmatan Awam Persekutuan yang dikenali sebagai Sistem Saraan Malaysia (SSM). SSM ialah sistem penambahbaikan daripada Sistem Saraan Baru (SSB) yang diamalkan semenjak 1 Januari 1992. SSM berteraskan kompetensi dalam pengurusan sumber manusia bagi perkhidmatan awam. SSM juga telah membuat beberapa penambahbaikan dalam SSB seperti pengubahsuaian Sistem Penilaian Prestasi dan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC), peningkatan peluang kemajuan kerjaya, pengubahsuaian struktur gaji dan elaun serta penambahbaikan syarat-syarat perkhidmatan. SSM memperkenalkan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) berasaskan kompetensi untuk menggalakkan pembangunan diri melalui pembelajaran berterusan serta menggalakkan penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kreativiti serta inovasi dalam pelaksanaan tugas. PTK ialah satu kaedah untuk menentukan pergerakan gaji tahunan dan kemajuan kerjaya anggota perkhidmatan awam (Pekeliling Perkhidmatan Awam Bilangan 4, 2002). Menurut Rusli (2004), Sistem Penilaian Prestasi yang diguna pakai oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia berasaskan Model Pemprosesan Kognitif (*Cognitive Processing Model- CPM*).

Penilaian prestasi bertujuan membawa sesebuah organisasi ke tahap prestasi yang lebih baik. Kajian Patterson (1987) telah menyenaraikan tujuan utama penilaian prestasi adalah seperti memberi tindak balas kepada pekerja untuk membaiki prestasi; mengenal pasti latihan yang diperlukan oleh pekerja; menggunakan dokumen kriteria untuk peruntukan ganjaran organisasi; menentukan dasar pemberian gaji individu dari segi merit penambahan, disiplin dan tindakan; menyediakan peluang untuk mengenal pasti masalah dan perkembangan; memudahkan komunikasi antara pekerja dengan pihak pentadbir; mengesahkan teknik pilihan dan polisi sumber manusia untuk memenuhi kehendak pihak majikan dengan adil. Dengan adanya Sistem Penilaian Prestasi, keperluan pekerja dapat dikenal pasti bagi jenis latihan atau kursus yang diperlukan, kenaikan pangkat dan pemberian bonus. Atribut Sistem Penilaian Prestasi dapat membantu pihak pentadbir melaksanakan Sistem Penilaian

Prestasi dengan lebih berkesan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Secara tidak langsung, prestasi organisasi akan meningkat dan memberi hasil yang bermutu kepada organisasi sendiri.

### **Keadilan Sistem**

Sistem Penilaian Prestasi yang adil dapat memberi kepuasan kerja kepada seseorang guru (Kelly et al., 2008). Keadilan merupakan satu situasi yang perlu ada dalam sesuatu organisasi memberi kepuasan kepada pekerja dalam organisasi. Menurut Brown (2005), guru-guru bersetuju bahawa penilaian prestasi yang dibuat secara adil dan tidak berat sebelah memberi kepuasan dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti pendidikan sekolah rendah. Cook dan Crossman (2004) menyatakan bahawa jika seseorang individu mendapati penilaian prestasi yang dibuat adalah adil dan menepati jangkaan, pengaruh yang positif dapat meningkatkan hasil kerja guru.

### **Kejelasan Sistem**

Kejelasan sistem penilaian merujuk kepada kefahaman guru-guru tentang sistem penilaian dan tidak keliru dengan sistem penilaian yang dibuat. Jika sistem penilaian tidak jelas, konflik akan berlaku dan seterusnya merendahkan kepuasan pekerja dari aspek pemantauan terhadap kerja (Koustelios, Theodorakis & Goulmaris, 2004). Menurut Türk dan Roolaht (2006), beberapa universiti di Estonia menggunakan sistem penilaian yang berlainan. Walaupun pandangan staf terhadap penilaian prestasi adalah positif, namun sistem yang digunakan masih dalam proses pembinaan dan gagal merangkumi seluruh organisasi. Dengan ini, fakulti yang berbeza di universiti menggunakan pendekatan penilaian prestasi yang berbeza. Di sini dapat dilihat bahawa Sistem Penilaian Prestasi yang tidak jelas boleh mengelirukan staf. Oleh yang demikian, kejelasan sistem penilaian amat penting bagi peningkatan kepuasan kerja seseorang. Kelly et al. (2008) menyatakan bahawa kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru.

### **Kawalan Kriteria Penilaian**

Kawalan kriteria penilaian dalam sistem penilaian prestasi sangat penting bagi memuaskani hati semua pihak dalam organisasi. Koustelios et al. (2004) menyatakan bahawa kriteria penilaian merupakan salah satu kerangka bagi sesuatu pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Kelly et al. (2008), kriteria penilaian yang jelas dan terkawal dapat memberi dorongan dalam

pekerjaan dan tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru.

*Using appraisal criteria that are controllable by teachers increases the likelihood that teachers will be satisfied with the appraisal system, experience less stress with performance appraisals, and enjoy higher levels of job satisfaction and motivation.*

(Kelly et al., 2008: 50)

Abdull Sukor (2003) dalam kajiannya telah menggunakan prestasi kerja dari segi penilaian pentadbir dalam kalangan guru bahasa Melayu. Beliau mendapati pengalaman mengajar berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana antara motivasi dan keupayaan mengajar dengan prestasi kerja mengikut penilaian pentadbir. Kajian Sukarmin (2010) menyatakan bahawa guru yang berpengalaman lebih mengetahui tentang kawalan kriteria penilaian prestasi kerja berbanding dengan guru yang baru memasuki bidang kerjaya.

#### **Penyertaan Guru dalam Sistem Penilaian**

Kelly et al. (2008) mendapati penyertaan guru dalam memajukan Sistem Penilaian Prestasi tidak menjadi peramal terhadap hasil penilaian prestasi termasuklah motivasi dan kepuasan kerja. Ini kerana di Singapura, kepemimpinan adalah dari atas ke bawah di mana guru-guru tidak mempunyai peluang untuk menyumbangkan sebarang pendapat bagi meningkatkan Sistem Penilaian Prestasi dan keadaan ini juga berlaku di Malaysia. Kajian Abdul Sukor (2003) juga menyatakan bahawa pengalaman mengajar mempunyai hubungan dengan prestasi kerja mengikut penilaian pentadbir.

#### **Pengendalian Sistem Penilaian Guru**

Dalam melakukan penilaian, penilai perlu berbincang bersama-sama orang yang dinilai bagi mendapatkan maklumat. Temu duga yang berlangsung seharusnya pada masa yang sesuai dan bukan ketika orang yang dinilai baru kembali daripada bercuti sakit atau ketika waktu sibuk. Orang yang dinilai perlu diberi notis awal mengenai temu duga supaya dapat menyediakan perkara-perkara seperti deskripsi kerja atau perancangan projek yang telah atau ingin dilakukan. Perbincangan ini juga bagi mendapatkan maklumat tentang latihan/kursus yang diperlukan oleh orang yang dinilai (Wilson & Western, 2000). Perbincangan tentang Sistem Penilaian



Prestasi dengan guru sama seperti memberi maklum balas tentang penilaian prestasi yang diperoleh oleh orang yang dinilai dengan penilai. Maklum balas tentang penilaian prestasi yang diperoleh dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006).

*Results indicate that satisfaction with feedback is related to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. These results are insightful because the impact of reactions to appraisal feedback extends beyond the appraisal context to influence valued job and organizational attitudes and behaviors.*

(Jawahar, 2006: 232)

Menurut Türk dan Roolah (2006) Sistem Penilaian Prestasi memberikan maklum balas tentang pembangunan staf, meningkatkan motivasi dan dapat membantu untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi. Dengan ini, maklum balas penilaian prestasi perlu dibincang dengan guru-guru untuk mendapatkan maklumat balas yang positif dalam membantu sesebuah sekolah.

### **Kredibiliti Penilai**

Kelly et al. (2008) menyatakan guru mempunyai motivasi yang tinggi dan berpuas hati dengan kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan penilai. Kredibiliti penilai juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja terhadap penilaian prestasi yang dibuat oleh penilai kerana mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap penilai (Yukl, 1994). Ahmad Sarji (1992) menyatakan bahawa prestasi kerja banyak bergantung kepada kebolehan dan dorongan seseorang pekerja, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran.

### **Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja guru merupakan perkara yang penting dalam sesebuah sekolah. Salah satu perkara yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru ialah pelaksanaan penilaian prestasi yang terurus dan bersesuaian dengan kerja guru (Perillo, 2006). Wexley dan Yukl (1984), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Robbins (2003) membuat takrifan kepuasan kerja sebagai *an individual general attitude toward his or her job*. McShane dan Glinow (2003) mendefinisikan kepuasan kerja

sebagai *a person's evaluation of his or her job and work*. Dengan ini, kepuasan kerja merupakan cara seseorang merasakan sesuatu atau bersikap positif terhadap kerjanya.

Di Malaysia, kajian tentang kepuasan kerja dilakukan oleh Lim (1995) yang mengkaji kepuasan guru dari segi tempoh perkhidmatan. Kajian beliau menunjukkan guru yang baru berkhidmat tidak puas hati dengan tahap kerja terutamanya guru yang berkhidmat kurang dari lima tahun. Nor Hartini (2004) dalam kajiannya menyatakan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen kakitangan Jabatan Pelajaran Negeri Kedah. Massithah (2009) dalam kajiannya menyatakan persepsi guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Beliau menyatakan faktor-faktor seperti pelajar, pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, rakan sekerja, persekitaran tempat kerja, beban tugas, gaji dan keluarga turut menentukan kepuasan guru. Kamarudin (1995) mendapati situasi pekerjaan, keadaan gaji, peluang kenaikan pangkat, rakan sekerja, corak penyeliaan adalah juga mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru di negeri Perak.

### **Teori Keperluan Maslow**

Teori Maslow (1954) menyatakan bahawa kehendak manusia disusun mengikut hierarki. Ini bermakna setelah kehendak di peringkat bawah dipuaskan, individu akan terdorong untuk memenuhi kehendak yang terletak di peringkat yang lebih tinggi. Tindakan ini disebabkan sifat manusia yang tidak pernah berpuas. Dorongan di sini dikaitkan dengan motivasi manakala memenuhi keperluan ego atau penghormatan diri merujuk kepada prestasi, status dan reputasi. Dengan ini, atribut Sistem Penilaian Prestasi merupakan pengukur prestasi yang meningkatkan lagi motivasi dan kepuasan kerja untuk melaksanakan tugas guru.

### **Teori Tindakan Dua Faktor**

Hertzberg (1959) dalam Teori Tindakan Dua Faktor menyatakan faktor motivasi memerlukan keperluan intrinsik dan keperluan ekstrinsik untuk memberi dorongan kepada pekerja. Kegagalan memenuhi kedua-dua faktor ini memberi kesan kepada pekerja supaya tidak dapat bekerja dengan berkesan kerana tiada dorongan. Oleh itu, Sistem Penilaian Prestasi merupakan sebahagian daripada faktor intrinsik yang akan memberi motivasi dan kepuasan kerja kepada seseorang guru (Jadual 1).

## Jadual 1

### *Teori Keperluan Dua Faktor*

Faktor Intrinsik	Faktor Ekstrinsik
Ciri pekerjaan	Suasana
Pencapaian atau kejayaan	Polisi dan pentadbiran
Pengiktirafan pencapaian	Penyeliaan
Tugas yang mencabar	Perhubungan antara individu
Pertumbuhan dan perkembangan	Gaji, status dan keselamatan

## Metod Kajian

### Kerangka Operasional

Kerangka operasional ini diadaptasi daripada model Porter and Lawler (1968) dan juga kajian yang dibuat oleh Kelly et al. (2008) untuk mengkaji atribut Sistem Penilaian Prestasi terhadap kepuasan kerja guru. Kajian korelasi adalah untuk menentukan pemboleh ubah yang mempunyai perkaitan dengan guru-guru sekolah kebangsaan. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti kaitan antara enam pemboleh ubah tidak bersandar iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah kebangsaan di negeri Perlis. Pemboleh ubah tidak bersandar ini merupakan atribut Sistem Penilaian Prestasi. Kajian ini mengenal pasti sama ada atribut Sistem Penilaian Prestasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru (Rajah 2).

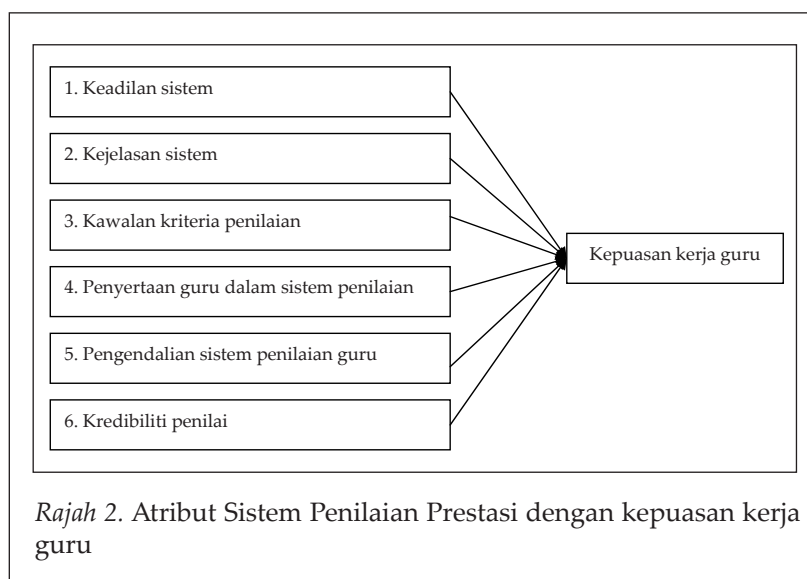
### Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian terdiri daripada 1858 orang guru yang mengajar di sekolah-sekolah kebangsaan di negeri Perlis yang terdiri daripada 631 guru lelaki dan 1227 guru perempuan. Persampelan rawak mudah digunakan bagi memilih 107 orang guru.

### Instrumen Kajian

Atribut Sistem Penilaian Prestasi (ASPP) terdiri daripada enam pemboleh ubah tidak bersandar iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru dalam sistem

penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja guru. Instrumen kajian ini mengandungi sejumlah 26 item yang diadaptasi daripada instrumen Kelly et al. (2008). Item-item Atribut Sistem Penilaian Prestasi dan kepuasan kerja guru menggunakan skala Likert yang terdiri daripada empat pilihan jawapan iaitu skala 1 (Sangat Tidak Setuju), skala 2 (Tidak Setuju), skala 3 (Setuju) dan skala 4 (Sangat Setuju).



### Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Keseluruhan nilai alfa bagi item-item yang digunakan untuk mengukur Atribut Sistem Penilaian Prestasi adalah iaitu 0.89. Pemboleh ubah pengendalian sistem penilaian dengan guru-guru hanya mempunyai satu item sahaja dan sepadan dengan kajian Kelly et al. (2008) (Jadual 2).

Penyelidik mendapat kebenaran pihak sekolah bagi memperoleh bilangan guru secara tepat. Kemudian soal selidik ditadbir di setiap sekolah yang dipilih dan guru diberi masa seminggu untuk mengembalikan borang soal selidik tersebut yang telah dilengkapi dengan jujur. Kerjasama daripada pihak sekolah terutamanya Penolong Kanan membantu mengumpulkan semua soal selidik yang telah dilengkapi oleh guru. Selepas seminggu penyelidik pergi setiap sekolah untuk mendapatkan balik soal selidik daripada Penolong

Kanan sekolah. Data dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Packages for Social Science (SPSS)* versi 12.0 melalui ujian korelasi Pearson bagi mengukur hubungan antara atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru. Objektif kajian adalah untuk mengenal pasti hubungan antara pemboleh ubah Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru dan penyumbang utama variasi Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja.

Jadual 2

*Nilai Alfa Bagi Pemboleh Ubah Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru Kajian Sebenar*

Atribut Penilaian Prestasi	Bil. Item	Alpha Ujian Rintis	Alpha Kajian Sebenar
Keadilan Sistem	5	0.87	0.77
Kejelasan Sistem	3	0.67	0.73
Kawalan Kriteria Penilaian	3	0.69	0.72
Penyertaan Guru dalam Sistem Penilaian	2	0.85	0.75
Pengendalian Sistem Penilaian Guru	1		
Kredibiliti Penilai	7	0.88	0.72
Kepuasan Kerja	5	0.69	0.77
JUMLAH	21	0.93	0.89

### Dapatan Kajian

Guru-guru yang terlibat dalam kajian ini berdasarkan jantina dan gred jawatan guru. Dari segi jantina, terdapat 47 (43.93%) guru lelaki dan 60 (56.07%) guru perempuan. Dari segi gred, terdapat 16 (14.95%) guru berada pada gred DGA 29, 80 (74.77%) guru berada pada gred DGA 32 dan 11 (10.28%) guru berada pada gred DG 41.

#### **Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru**

Jadual 3 memaparkan korelasi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja. Terdapat lima pemboleh ubah Atribut Sistem Penilaian Prestasi iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai menunjukkan hubungan positif yang signifikan secara statistik ( $p < .05$ ) dengan kepuasan kerja

guru. Hal ini menunjukkan guru yang mempunyai keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai yang tinggi mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya keadilan sistem, kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai yang rendah mempunyai kepuasan kerja guru yang rendah. Keadilan sistem ( $r = 0.99, p < .01$ ) dan kriteria penilaian ( $r = 0.92, p < .01$ ) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Manakala kredibiliti penilai ( $r = 0.85, p < .01$ ) mempunyai hubungan yang tinggi, kejelasan sistem mempunyai hubungan yang rendah ( $r = 0.46, p < .01$ ) dengan kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun, penyertaan guru dalam sistem penilaian menunjukkan tidak signifikan secara statistik ( $r = 0.15, p > .05$ ) dan ini menunjukkan tidak terdapat hubungan antara sistem penilaian dengan kepuasan kerja guru.

Jadual 3

*Nilai-nilai Korelasi Pemboleh-Pemboleh Ubah Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja Guru*

	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Kepuasan Kerja Guru
Keadilan (1)	0.48**	0.93**	0.16	0.28**	0.85**	0.99**
Kejelasan (2)		0.41**	0.38**	0.19*	0.36**	0.46**
Kriteria (3)			0.20*	0.22*	0.85**	0.92**
Penyertaan (4)				0.18	0.11	0.15
Pengendalian (5)					0.19	0.28**
Kredibiliti (6)						0.85**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (ujian dua ekor)

## Perbincangan dan Implikasi Kajian

### Keadilan Sistem dengan Kepuasan Kerja Guru

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan keadilan sistem dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa keadilan sistem mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) dan Brown (2005) yang menyatakan keadilan sistem mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru dan sistem penilaian prestasi yang adil dapat memberi kepuasan kerja kepada guru.

### **Kejelasan Sistem dengan Kepuasan Kerja**

Kejelasan sistem mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) dan Koustelios et al. (2004) yang menyatakan kejelasan sistem mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Menurut Kelly et al. (2008), kejelasan sistem dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi seperti sekolah merendahkan kepuasan pekerja terhadap kerja jika Sistem Penilaian Prestasi tidak jelas (Koustelios et al., 2004).

### **Kawalan Kriteria Sistem Penilaian dengan Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kawalan kriteria sistem penilaian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008), Koustelios et al. (2004) dan Woods (2003) yang menyatakan kriteria penilaian yang jelas dan terkawal dapat memberi dorongan dalam pekerjaan dan tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru. Menurut Koustelios et al. (2004), kriteria penilaian merupakan salah satu kerangka bagi sesuatu pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### **Penyertaan guru-guru dalam Sistem Penilaian dengan Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kawalan kriteria sistem penilaian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) di Singapura di mana kepemimpinan adalah dari atas ke bawah dan guru-guru tidak mempunyai peluang untuk menyumbangkan sebarang pendapat bagi meningkatkan sistem penilaian prestasi. Perkara ini juga berlaku di Malaysia di mana sistem penilaian prestasi yang digunakan adalah selaras bagi semua kakitangan kerajaan.

### **Pengendalian Sistem Penilaian Guru dengan Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengendalian sistem mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008), Jawahar (2006) dan Wilson dan Western (2000). Pengendalian sistem merujuk kepada perbincangan dan maklum balas antara penilai dengan orang yang dinilai. Perbincangan dilakukan bagi

mendapat maklumat mengenai latihan atau kursus yang diperlukan oleh orang yang dinilai (Wilson & Western, 2000). Maklum balas tentang penilaian prestasi yang diperoleh dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru (Kelly et al., 2008; Jawahar, 2006).

### **Kredibiliti Penilai dengan Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kredibiliti penilai mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan kajian Kelly et al. (2008) yang menyatakan kredibiliti penilai juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja guru dengan penilaian prestasi yang dibuat oleh penilai. Kajian Kelly et al. (2008) juga mendapati guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi dan berpuas hati dengan kerja jika mempunyai hubungan yang baik dengan penilai.

Selain mengenal pasti hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah atribut penilaian prestasi dengan kepuasan kerja guru. Hubungan antara satu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain bagi Atribut Sistem Penilaian Prestasi juga dapat dilihat dalam kajian ini. Pemboleh ubah keadilan sistem mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kejelasan sistem, kawalan kriteria penilaian, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai. Kejelasan sistem pula mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kawalan kriteria penilaian, penyertaan guru-guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai. Kawalan kriteria sistem mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan penyertaan guru-guru dalam sistem penilaian, pengendalian sistem dan kredibiliti penilai. Manakala penyertaan guru-guru dalam sistem penilaian tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengendalian sistem dan kredibiliti penilai. Pengendalian sistem juga tidak mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kredibiliti penilai.

### **Implikasi Kajian**

Kajian ini adalah penting kepada pihak pentadbir sekolah untuk melakukan penilaian prestasi dengan adil, jelas dan dapat memastikan guru-guru memahami sistem penilaian prestasi yang dikendalikan di sekolah disamping mendapatkan maklum balas guru. Kredibiliti penilai sekolah dapat membantu meningkat kepuasan kerja dalam kalangan guru.

Model yang diperoleh daripada kajian ini menunjukkan bahawa keadilan sangat penting dalam Atribut Sistem Penilaian Prestasi bagi meningkatkan kepuasan kerja guru-guru. Perkara ini seharusnya



dititikberatkan oleh penilai dengan menjaga kredibiliti supaya tidak timbul bias antara pekerja. Jika atribut Sistem Penilaian Prestasi ini difahami oleh pihak penilai dan orang yang dinilai, kepuasan kerja dapat ditingkatkan dalam organisasi dan ini akan membawa prestasi organisasi ke tahap yang lebih tinggi. Kajian lanjut perlu dijalankan bagi meningkatkan kefahaman tentang hubungan atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah kebangsaan. Kajian seperti ini juga dapat dilakukan di sekolah menengah dan di institut pengajian tinggi. Kajian kualitatif juga dapat dijalankan bagi mendapatkan reaksi guru-guru terhadap hubungan atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan lebih terperinci lagi.

### Kesimpulan

Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara atribut Sistem Penilaian Prestasi iaitu keadilan sistem, kejelasan sistem, kriteria penilaian, pengendalian sistem penilaian dan kredibiliti penilai dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah kebangsaan di negeri Perlis. Manakala penyertaan guru tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan penyertaan guru-guru tidak mempunyai peluang untuk menyumbangkan pendapat bagi memurnikan Sistem Penilaian Prestasi kerana sistem ini telah ditetapkan dan selaras di semua organisasi kerajaan.

### Rujukan

- Abdull Sukor Shaari. (2003). *Hubungan motivasi, keupayaan mengajar dan komitmen kerja dengan prestasi kerja guru bahasa Melayu sekolah menengah* (Disertasi Ph.D) Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1992). *Perkhidmatan awam Malaysia: Satu peralihan paradigma (perubahan dan kemajuan dalam perkhidmatan awam Malaysia (1993))*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Behery, M. H., & Paton, R. A. (2008). Performance appraisal-cultural fit: Organizational outcomes within the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(1), 34–49.
- Boice, D. F., & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197–201.
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary school. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(6), 468–481.

- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526–541.
- Creelman, J. (1995). Pay and performance drive human resource agendas. *Management Development Review*, 8(3), 6–9.
- Fletcher, C. D., & William, S. R. (1986). *Performance appraisal and career development*. London: Century Hutchinson.
- Gratton, R. (2004). Teacher appraisal: A lesson on confusion over purpose. *International Journal of Educational Management*, 18(5), 292–296.
- Hertzberg, F. (1959). In Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar & Norhayatee Ismail. (2002). *Kualiti dalam pengurusan sumber manusia*. Selangor: Fajar Bakti.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labour Research*, 27, 213–236.
- Kamarudin Mohd. Hashim. (1995). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru penolong kanan hal ehwal murid di sekolah-sekolah menengah negeri Perak*. (Thesis Master). Universiti Utara Malaysia.
- Kelly, K. O., Ang, S. Y. A., Chong, W. L., & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary school. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 39–54.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulmaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teacher in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18(2), 87–92.
- Kuvaas, B. (2006). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378–397.
- Larson, J. R. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 42–76.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lim, T. S. (1995). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru SRJK (C) di Kelantan* (Kertas Projek Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan). Universiti Utara Malaysia.
- Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons. *Career Development International*, 2(5), 212–218.
- Maslow. (1954). In Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar & Norhayatee Ismail. (2002). *Kualiti dalam pengurusan sumber manusia*. Selangor: Fajar Bakti.
- Massithah Khalib. (2009). *Persepsi guru terhadap kepuasan kerja dan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah*

- menengah* (Kertas Projek Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan). Universiti Utara Malaysia.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Nor Hartini Saari. (2004). *Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Kajian kes di Jabatan Pelajaran Negeri Kedah* (Kertas Kerja Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan). Universiti Utara Malaysia.
- Omar Osman. (2007, Disember 10). Cuepacs wujud tanda aras kerja. *Berita Harian*. Retrieved July 11, 2008.
- Patterson, T. F. (1987). Refining performance appraisal. *Journal of Extension*, 25(4), Retrieved from <http://www.joe.org>.
- Pelaksanaan Sistem Saran Malaysia (SSM) bagi anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan. (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 tahun 2002). Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Perillo, S. (2006). Practice enhancement: Optimising teaching performance in schools. *International Journal of Educational Management*, 20(5), 365–379.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood IL: Irwin.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies and Applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rusli Ahmad. (2004). Performance appraisal decision in Malaysian public service. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 48–64.
- Schneier, C. E., & Beatty, R. W. (1979). Integrating behaviorally based effectiveness-based methods. *The Personnel Administrator*, 24, 66.
- Sukarmain. (2010). *Pengaruh tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar atas keafiatan sekolah, komitmen organisasi, efikasi dan kepuasan guru di sekolah-sekolah rendah di Surakarta* (Tesis Ph.D). Universiti Utara Malaysia.
- Türk, K., & Roolah, T. (2006). A comparison of the appraisal systems and appraisal-compensation interlinks used by Estonian public and private universities. *Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*: University of Tartu.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. America: Richard D. Irwin.
- Wilson, J. P., & Western, S. (2000). Performance appraisal: An obstacle to training and development. *Career Development International*, 6(2), 93–99.

- Wilson, J. P., & Western, S. (2000). Performance appraisal: An obstacle to training and development. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 384–390.
- Woods, P. (2003). Performance management of Australian and Singaporean expatriates. *International Journal of Manpower*, 25(5), 517–534.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.