

PERHUBUNGAN ANTARA SISTEM KOMUNIKASI PAMPASAN DAN KEPUASAN KERJA: ADAKAH KEADILAN PROSEDUR MEMAINKAN PERANAN BERSYARAT?

AZMAN ISMAIL
ABDUL FATAH ISMAIL
*Fakulti Sains Kognitif & Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak*

MOHD NOOR MOHD SHARIFF
*Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia*

ABSTRAK

Literatur pengurusan pampasan mengketengahkan bahawa darjah keteguhan perhubungan antara sistem komunikasi pampasan dengan sikap dan gelagat pekerja akan berubah apabila perasaan keadilan prosedur hadir dalam organisasi. Bukti empirik ini telah dijadikan panduan untuk membentuk satu kerangka konseptual kajian dan ia telah diuji menggunakan data yang dikumpulkan melalui kaedah temuduga dan borang kaji selidik. Saiz sampel kajian ini ialah 99 responden yang telah melengkapkan borang soal selidik. Keputusan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda hierarki menunjukkan bahawa pengetahuan tentang sistem pampasan berupaya membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap prosedur pembahagian ganjaran. Seterusnya perasaan adil ini mampu pula mendorong para pekerja meningkatkan kepuasan kerja. Manakala layanan ketua terdekat tidak berupaya membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap prosedur pembahagian ganjaran. Apabila perasaan tidak adil wujud, ia tidak mampu mendorong para pekerja meningkatkan kepuasan kerja. Keputusan kajian ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran, iaitu budaya pengurusan pampasan yang diamalkan dalam organisasi kajian. Kajian ini mengesahkan bahawa keadilan prosedur memainkan peranan penting sebagai moderator separuh dalam model sistem pampasan syarikat ICT, Kuching, Sarawak. Justeru itu, implikasi kajian ini terhadap teori dan amalan pampasan, limitasi metodologi dan kerangka konseptual, serta cadangan kajian akan datang juga dibincangkan dalam kajian ini.

Kata kunci: *Sistem komunikasi pampasan; keadilan prosedur dan kepuasan kerja.*

ABSTRACT

Compensation management literature has highlighted that the strength of relationship between a compensation communication system and individual attitudes and behaviours would change when feelings of procedural justice are present in organisations. This empirical evidence is used as a guideline to develop and test a conceptual framework for this study using data gathered from in-depth interview and survey questionnaire methods. The sample of this study was 99 respondents who had completed the survey questionnaire forms. Outcomes of hypotheses testing using a hierarchical multiple regression analysis showed that knowledge about pay systems has invoked employees' feelings of procedural justice, and this might lead to increased job satisfaction. Conversely, immediate boss treatment had not invoked individuals' feelings of procedural justice, and this could lead to decreased job satisfaction. These outcomes could be influenced by the external factors, such as compensation management cultures that have been practised in the studied organisation. This study affirms that procedural justice does act as a partial moderator in the pay system model of an ICT company in Kuching, Sarawak. Thus, the implications of this study on compensation theory and practice, methodological and conceptual limitations, as well as suggestions for future research are also discussed.

PENGENALAN

Pampasan merupakan konsep pelbagai dimensi dan penafsirannya boleh dibuat mengikut perspektif bahasa dan organisasi. Dari sudut bahasa, pampasan bererti ganjaran, pembayaran, atau/dan saraan (Cross, 1995; Milkovich & Newman, 2005; Rajkumar, 1996; Rosenberg, 1983). Dari perspektif organisasi, pampasan merupakan salah satu fungsi pengurusan sumber manusia yang kritikal kerana ia melibatkan perancangan, pengendalian, pemimpinan dan pengawalan pelbagai bentuk ganjaran untuk diberi kepada para pekerja yang menyempurnakan tugas atau perkhidmatan (Anthony, Perrewé & Kacmar, 1996; Henderson, 2000; Milkovich & Newman, 2005; Wallace & Fay, 1988). Majikan biasanya memperuntukkan ganjaran kewangan (contohnya, gaji, bonus dan imbuhan) dan ganjaran bukan kewangan (contohnya, cuti, kemudahan kesihatan, pinjaman, dan faedah persaraan) kepada para pekerja berdasarkan kesepadanan kerja, lama berkhidmat atau/dan prestasi seseorang (Maurer, Schulman, Ruwe & Becherer, 1995; Milkovich & Newman, 2005; Warner, 1997). Sistem pampasan yang diurus dengan efisien berkemampuan menarik, mengesal dan mendorong para pekerja yang kompeten untuk merealisasikan matlamat, misi dan wawasan organisasi (Anthony *et al.*, 1996; Balkin & Gomez-Mejia, 1990; Casio, 1995).

Sistem Komunikasi Pampasan

Kebanyakan sarjana mengakui bahawa komunikasi merupakan mekanisme yang berkesan untuk menyampaikan maklumat tentang sistem pampasan kepada penerima (pekerja) melalui percakapan, tingkah laku atau/dan tulisan (Fitzgerald, 2000; Hewitt Associates, 1991; Wallace & Fay, 1988). Dalam mengurus sistem pampasan, jenis, tahap atau jumlah maklumat yang boleh disampaikan oleh pengurus kepada para pekerja dipengaruhi oleh jenis dasar komunikasi yang diamalkan oleh sesebuah organisasi (Armstrong & Murlis, 1980 & 1994; Cascio, 1995; Hewitt Associates, 1991; Wallace & Fay, 1988).

Bagi organisasi yang mengamalkan dasar komunikasi berahsia (*secrecy policy*), pertukaran dan perkongsian maklumat mengenai sistem pampasan hanya berlaku di kalangan pihak pengurusan, penyebaran maklumat mengenai sistem pampasan kepada para pekerja adalah terhad, dan penerangan mengenai perubahan-perubahan dalam dasar dan prosedur memberi pampasan adalah tidak komprehensif. Penemuan beberapa kajian yang lalu mendapati bahawa pelaksanaan dasar komunikasi berahsia lebih mudah menimbulkan kesan negatif, iaitu para pekerja mudah salah faham, buruk sangka, enggan menghormati dan banyak mengkritik terhadap sistem pentadbiran pampasan (Flannery, Hofrichter & Platten, 1996; Fitzgerald, 2000; Hewitt Associates, 1991; Lawler, 1981; 1982; 1984; & 1990).

Dalam organisasi yang mengamalkan dasar komunikasi terbuka (*openness policy*), para pengurus diberi kuasa budi bicara yang mencukupi untuk menyampaikan maklumat mengenai sistem pampasan secara terbuka, tepat, jelas dan jujur kepada para pekerja (Fitzgerald, 2000; Leventhal, 1976; Thibault & Walker, 1978). Amalan komunikasi ini berupaya membantu para pekerja memahami, merasa puas hati, menghormati, dan mengiktiraf sistem pampasan. Seterusnya, persepsi positif ini dapat meningkatkan kredibiliti sistem pentadbiran pampasan secara keseluruhan (Hewitt Associates, 1991; Lawler, 1990; Miceli & Lane, 1991).

Tinjauan yang mendalam terhadap literatur pengurusan pampasan menunjukkan bahawa kajian-kajian yang lalu banyak menghuraikan konsep-konsep, ciri-ciri, kepentingan dan pengaruh sistem pampasan ke atas sikap dan tingkah laku pekerja (Cropanzano & Greenberg, 1997; Mammann & Sulaiman, 1996; Milkovich & Newman, 2005; Sweeney & McFarlin, 1993). Sebagai contoh, model-model pampasan yang diutarakan oleh para sarjana yang berorientasikan pemikiran pengurusan klasik (seperti Weber, Fayol & Taylor) hanya menghuraikan jenis, tahap atau/dan jumlah ganjaran serta

perhubungannya dengan sikap dan tingkah laku individu (seperti prestasi atau / dan produktiviti) (Henderson, 2000; Maurer *et al.*, 1995; Robbins & Coulter, 2005; Snell, 2002).

Model-model pampasan ini tidak menghuraikan secara terperinci perhubungan antara elemen-elemen pengurusan pampasan yang khusus dengan beberapa jenis sikap dan tingkah laku individu. Sebagai contoh, model-model pengurusan klasik mengabaikan peranan komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila peranan komunikasi diabaikan, ia boleh menyebabkan para pekerja tidak memahami polisi dan prosedur pampasan, membangkitkan prasangka negatif dan mendorong perasaan tidak adil dalam diri para pekerja terhadap sistem pengurusan pampasan (Fitzgerald, 2000; Flannery *et al.*, 1996; Greenberg, 1996; Lawler; 1965; 1972; 1981 & 1982).

Beberapa kajian tentang sistem pentadbiran pampasan yang dilaksanakan baru-baru ini mengenal pasti bahawa pengetahuan tentang sistem pampasan dan layanan ketua terdekat adalah dua elemen sistem komunikasi pampasan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja (Chang & Chen, 2002; Greenberg, 2003; Leventhal, 1976; Pettijohn, Pettijohn & d'Amico, 2001). Pengetahuan tentang sistem pampasan bererti para pekerja mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang prosedur pembahagian pelbagai bentuk, jenis atau / dan jumlah ganjaran yang diamalkan dalam organisasi (Chang & Chen, 2002; Jones, Scarpello & Bergman, 1990). Layanan ketua terdekat dikaitkan dengan cara ketua jabatan atau / dan penyelia berinteraksi dengan para pekerja, seperti memberi penerangan, berbincang dan melayan aduan-aduan yang berkaitan dengan sistem pampasan di peringkat jabatan (Greenberg, 1987a; 1987b; 1996 & 2003; Pettijohn *et al.*, 2001).

Apabila para pekerja mengetahui sistem pampasan diurus mengikut prosedur yang betul dan menerima dengan baik layanan-layanan yang diberikan oleh ketua terdekat, ini akan membangkitkan perasaan adil dalam diri mereka terhadap prosedur pembahagian ganjaran. Seterusnya, perasaan adil ini boleh mendorong para pekerja menambahbaikan kepuasan kerja (Chang & Chen, 2002; Latham, Skarlicki, Irvine & Siegel, 1993; Pettijohn *et al.*, 2001). Perhubungan ini menerangkan bahawa darjah keteguhan perhubungan antara sistem komunikasi pampasan dan kepuasan kerja akan berubah sama ada semakin kuat atau lemah jika persepsi keadilan prosedur hadir dalam organisasi (Chang & Chen, 2002; Greenberg, 2003; Pettijohn *et al.*, 2001). Sungguhpun konsep dan prinsip-prinsip keadilan prosedur diberi liputan meluas dalam literatur pengurusan pampasan, peranan

keadilan prosedur sebagai moderator tidak diberi penekanan yang mendalam dalam kajian-kajian yang lalu (Greenberg, 2003; Pettijohn *et al.*, 2001; Milkovich & Newman, 2005). Kekurangan bukti empirik mengenai isu sifat perhubungan ini telah mencetuskan minat para penyelidik untuk mengkaji secara mendalam peranan keadilan prosedur sebagai moderator dalam sistem pengurusan pampasan.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif utama kajian ini adalah mengkaji peranan keadilan prosedur sebagai moderator dalam perhubungan di antara sistem komunikasi pampasan dan kepuasan kerja. Secara khususnya, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji peranan keadilan prosedur sebagai moderator dalam perhubungan di antara pengetahuan tentang sistem pampasan dengan kepuasan kerja, dan perhubungan antara layanan ketua terdekat dengan kepuasan kerja.

KAJIAN LITERATUR YANG BERKAITAN

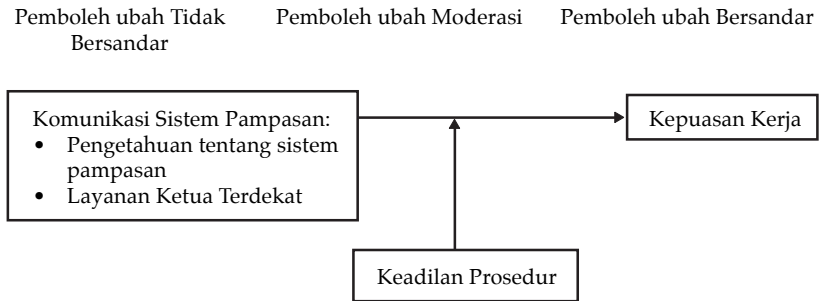
Teori keadilan prosedur adalah satu cabang penting dari teori keadilan organisasi yang dibina berdasarkan teori perbandingan sosial (Adams, 1963; 1965, Cohen-Charash & Spector, 2001; & Moorman, 1991). Teori keadilan prosedur seringkali ditakrifkan sebagai persepsi keadilan terhadap proses dan sistem membuat keputusan yang diamalkan dalam organisasi (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997, Greenberg, 1987a & 1987b). Dalam konteks pengurusan pampasan, teori keadilan prosedur menegaskan bahawa persepsi keadilan terhadap sistem dan proses membahagi-bahagikan pelbagai jenis, tahap atau/dan jumlah ganjaran adalah faktor penentu yang mendorong peningkatan sikap dan gelagat pekerja yang positif, terutamanya kepuasan kerja (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994; Sweeney & McFarlin, 1993).

Dakwa teori keadilan organisasi ini mendapat sokongan daripada literatur kajian pampasan. Sebagai contoh, hasil kajian Chang dan Chen (2002) menunjukkan bahawa pengetahuan para pekerja terhadap prosedur penilaian prestasi sebagai alat menentukan insentif berupaya meningkatkan perasaan adil dalam diri mereka terhadap sistem ganjaran. Perasaan ini pula mampu mendorong para pekerja meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, Pettijohn, Pettijohn, dan d'Amico (2001) mengkaji sistem penilaian prestasi terbuka dan

mendapati bahawa cara ketua terdekat melayan para pekerja (seperti penerangan dan perbincangan terbuka tentang kaedah menentukan kadar ganjaran) telah membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap sistem pampasan. Seterusnya, perasaan ini mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja dalam organisasi. Kajian literatur pampasan ini mengemukakan bukti-bukti yang kukuh bahawa keadilan prosedur memainkan peranan penting sebagai moderator dalam sistem pengurusan pampasan organisasi.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual yang menerangkan bahawa penyebaran maklumat tentang sistem pampasan secara terbuka akan membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap prosedur memberi ganjaran dan perasaan ini pula dapat mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja (Chang & Chen, 2002; Pettijohn *et al.*, 2001; Mowen, Keith, Brown & Jackson, 1985).



Rajah 1

Keadilan prosedur mempengaruhi perhubungan antara sistem komunikasi pampasan dengan kepuasan kerja

Kerangka konseptual ini memberi panduan kepada para pengkaji untuk membina dan menguji hipotesis-hipotesis berikut:

- H1: Terdapat perhubungan yang positif di antara pengetahuan tentang sistem pampasan dan kepuasan kerja.
- H2: Terdapat perhubungan yang positif di antara layanan ketua terdekat dan kepuasan kerja.

- H3: Interaksi antara pengetahuan tentang sistem pampasan dan keadilan prosedur memberi kesan positif terhadap kepuasan kerja.
- H4: Interaksi antara layanan ketua terdekat dan keadilan prosedur memberi kesan positif terhadap kepuasan kerja.

METODOLOGI DAN PROSEDUR PENYELIDIKAN

Reka Bentuk Kajian

Unit analisis kajian ini ialah pekerja yang berkhidmat di sebuah syarikat komunikasi dan teknologi maklumat (nama singkatannya ialah ICT Kuching) di Bandaraya Kuching, Sarawak. Nama sebenar syarikat ICT Kuching dirahsiakan bagi memenuhi permintaan pengurusan syarikat tersebut. Di peringkat awal kajian ini, temuduga terperinci yang melibatkan lima pekerja berpengalaman telah digunakan untuk memahami amalan komunikasi yang dipraktikkan dalam sistem pengurusan pampasan, ciri-ciri keadilan dalam prosedur pembahagian ganjaran dan kepuasan kerja, serta perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut yang berlaku dalam organisasi kajian. Berdasarkan pengalaman pengkaji terdahulu, penggunaan kaedah temuduga ini dapat menolong para penyelidik memahami secara mendalam tentang sesuatu konsep, peristiwa atau / dan gejala-gejala yang berlaku dalam organisasi yang dikaji (Van Maanen, 1983; Wright, 1996).

Borang soal selidik dibina dan digunakan sebagai instrumen pengumpulan data utama bagi menjawab permasalahan kajian dan menguji kesimpulan sorotan literatur yang lepas (Davis, 1996; Wright, 1996). Soalan-soalan dalam borang soal selidik ini dibina berdasarkan literatur pengurusan pampasan, temuduga terperinci dan kajian rintis. Kajian rintis yang melibatkan lima pekerja yang berpengalaman telah dikendalikan untuk mengenal pasti kerelevanan soalan dan kejelasan maksud setiap soalan. Dalam borang soal selidik kajian yang sebenar, komunikasi mengenai sistem pampasan diukur menggunakan sembilan soalan yang telah diubah suai daripada literatur pengurusan pampasan (Heneman & Schwab, 1985; Martin & Lee, 1992; Williams, 1995). Keadilan prosedur pula diukur menggunakan empat soalan yang telah diubah suai daripada skala pengukuran yang dibina oleh Moorman (1991). Kepuasan kerja diukur menggunakan lima soalan yang telah diubah suai daripada skala pengukuran yang dibina oleh Warr, Cook & Wall (1979). Kesemua soalan diukur menggunakan skala tujuh item yang bermula dari "sangat tidak bersetuju / tidak puas hati" (1) hingga "sangat bersetuju / puas hati" (7).

Data yang dikumpul melalui temuduga terperinci, borang soal selidik dan kajian rintis berupaya menggumpal data yang tepat, kurang pilih kasih dan relevan dengan keperluan sesuatu kajian, serta boleh dipercayai untuk mengukur persepsi responden terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian (Bryman & Bell, 2003; Cresswell, 1998; Leedy & Ormrod, 2005; Sekaran, 2000).

Sampel Kajian

Penggunaan sampel rawak mudah telah berjaya menggumpal 99 borang soal selidik daripada para pekerja yang berkhidmat di organisasi kajian. Daripada perspektif statistik, saiz sampel ini adalah melebihi saiz sampel minimum yang disyorkan dalam peraturan umum analisis statistik inferens, iaitu lebih daripada 30 orang (Leedy & Ormrod, 2005; Salkind, 2003). Walaupun saiz sampel adalah minimum ia masih mampu menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai jika data kajian dikumpul dan dianalisis secara efisien (Bryman & Bell, 2003; Salkind, 2003).

Data Analisis

Data kajian ini dianalisa menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS versi 11.5). Langkah pertama dalam analisa data, ujian kesahan dan kebolehpercayaan dilaksanakan untuk memeriksa nilai psikometrik data borang soal selidik. Ujian ini menfokuskan kepada dua aspek, iaitu analisa faktor dan analisa kebolehpercayaan. Analisa faktor dilakukan melalui komponen analisa faktor utama dengan pusingan oblik menggunakan oblmin langsung. Kaedah ini mampu menunjukkan korelasi antara setiap item dengan pemboleh ubah yang berkaitan (Peterson, 2000; Reagan, 2000). Analisa kebolehpercayaan dilakukan menerusi pekali alfa Cronbach bagi menentukan konsistensi dalaman instrumen (Edward & Thomas, 1993; Morgan, Gliner, & Harman, 1999). Kedua, analisis korelasi Pearson (r) digunakan untuk menguji kesan langsung sistem komunikasi pampasan ke atas kepuasan kerja.

Ketiga, analisis regresi berganda hierarki moderasi (sebagaimana diperakukan oleh Cohen & Cohen, 1983) akan digunakan untuk mengenal pasti kehadiran kesan moderasi, dan darjah kekuatan kesan interaksi dalam sampel data. Kesan moderasi merupakan satu jenis interaksi yang menunjukkan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar akan mengalami perubahan jika pemboleh ubah lain wujud dalam

perhubungan ini (Cohen & Cohen, 1983; Jaccard, Turrisi & Wan, 1990; Kleinbaum, Kupper & Muller, 1988).

Analisis regresi ini mampu menunjukkan dengan jelas kehadiran kesan interaksi dalam kerangka konseptual sekiranya perhubungan antara pemboleh ubah interaksi dengan pemboleh ubah bersandar adalah signifikan (contoh, $p < 0.05$; $p < 0.01$; $p < 0.001$). Sekiranya analisis regresi menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah moderasi adalah signifikan, ia tidak mengganggu tahap signifikan yang terdapat pada pemboleh ubah moderasi itu (Baron & Kenny, 1986). Sekiranya nilai korelasi berganda kuasa dua (*squared multiple correlations*) bagi pemboleh ubah interaksi lebih tinggi daripada pemboleh ubah tidak bersandar, bererti kesan interaksi mempunyai darjah kekuatan yang tinggi dalam sampel data (Cohen & Cohen, 1983; Jaccard *et al.*, 1990).

DAPATAN KAJIAN

Maklumat Deskriptif Responden Kajian

Taburan responden kajian menunjukkan bahawa kumpulan responden yang paling besar ialah mereka yang berumur kurang daripada 29 tahun (53%), berkhidmat kurang daripada 5 tahun (81%), dan mempunyai pendapatan bulanan kurang daripada RM2000 (65%). Untuk memastikan kajian ini dilaksanakan dengan cermat dan teliti (*parsimony*), ciri-ciri peribadi dan perkhidmatan responden hanya digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan dalam prosedur pengujian hipotesis interaksi (Jaccard *et al.*, 1990; Kleinbaum *et al.*, 1988).

Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran

Jadual 1 menunjukkan bahawa item-item dalam borang soal selidik yang mempunyai nilai faktor *loading* 0.4 atau lebih besar, bererti memenuhi tahap kesahan (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Manakala, kumpulan item tertentu yang merujuk kepada sesuatu pemboleh ubah kajian (seperti sistem komunikasi pampasan, kepuasan kerja dan keadilan prosedur) mempunyai nilai alpha Cronbach 0.63 atau lebih besar, bererti pemboleh ubah kajian tersebut mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi (Nunnally & Bernstein, 1994). Secara keseluruhannya, pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini mempunyai nilai psikometrik yang tinggi.

Jadual 1
Keputusan Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran

Pemboleh Ubah	Item	Kesahan(Nilai Faktor Loading)			Bilangan Item	Kebolehpercayaan (Nilai Cronbach Alpha)
		1	2	3		
Elemen Komunikasi: Pengetahuan Tentang Sistem Pampasan	Pengetahuan tentang jumlah gaji bulanan	.804	-.087	-.099	3	.81
	Pengetahuan tentang jenis faedah kerja sampingan	.882	.024	-.083		
	Pengetahuan tentang peluang kenaikan pangkat	.799	.017	.111		
Layanan Ketua Terdekat	Ketua terdekat menerangkan prosedur yang berkaitan dengan gaji	.644	.000	.324	3	.81
	Ketua terdekat menerangkan polisi dan prosedur yang berkaitan dengan sistem faedah kerja sampingan	.632	.053	.215		
	Ketua terdekat menyokong permintaan kenaikan pangkat	.675	.111	.166		
Kepuasan Kerja	Kebebasan memilih cara bekerja	-.099	.647	.141	7	.84
	Penghargaan yang diperolehi apabila melaksanakan tugas dengan baik	.004	.713	.133		
	Ketua terdekat anda	-.162	.708	.299		
	Hubungan perusahaan di antara pihak pengurusan dan para pekerja	.072	.829	-.150		
	Bagaimana organisasi ini diuruskan	.162	.704	-.354		
	Peluang kenaikan pangkat anda	.224	.679	-.032		
Keadilan Prosedur	Jumlah kepelbagaian dalam kerja anda	-.049	.675	-.048	3	.83
	Prosedur yang digunakan untuk menggumpul maklumat yang tepat dan mustahak bagi membuat keputusan ganjaran	.157	.089	.784		
	Prosedur yang membenarkan rayuan/mencabar keputusan kenaikan gaji	.211	-.122	.798		
	Prosedur yang membenarkan rayuan/mencabar keputusan kenaikan pangkat	.258	.201	.595		

Ujian Statistik Deskriptif dan Analisis Korelasi

Jadual 2 menunjukkan bahawa nilai min bagi setiap pemboleh ubah berada di antara 3.61 dan 4.58, bererti pengetahuan mengenai sistem pampasan, layanan ketua terdekat terhadap para pekerja, rasa adil terhadap prosedur memberi ganjaran, dan kepuasan kerja berada di antara tahap sederhana tinggi (3) dan sangat tinggi (7). Manakala, korelasi di antara pemboleh ubah tidak bersandar (pengetahuan tentang sistem pampasan dan layanan ketua terdekat), pemboleh ubah moderasi (keadilan prosedur) dan pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja) mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90, menunjukkan bahawa data kajian ini bebas daripada masalah kolineariti (Hair *et al.*, 1998). Pemboleh ubah-pemboleh ubah yang

mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi sahaja digunakan dalam pengujian hipotesis.

Jadual 2
Korelasi Matrik yang Menunjukkan Min, Sisihan Lazim dan Korelasi di antara Pemboleh Ubah Kajian

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Korelasi Pearson (r)			
			1	2	3	4
Pengetahuan	4.58	1.41	(1)			
Layanan Ketua Terdekat	4.02	1.57	.38**	(1)		
Keadilan Prosedur	3.61	1.60	.30**	.64**	(1)	
Kepuasan Kerja	4.41	.99	.00	.53**	.60**	(1)

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ = Tahap Signifikan Kebolehpercayaan ditunjukkan secara diagonal (1)

Keputusan Pengujian Hipotesis

Keputusan Pengujian Hipotesis 1

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian korelasi Pearson yang menerangkan bahawa pengetahuan tentang sistem pampasan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($r = .00$, $p > .05$), oleh itu hipotesis kajian ini ditolak. Keputusan ini menerangkan bahawa tahap pengetahuan tentang sistem ganjaran yang ditawarkan oleh organisasi (contohnya, struktur upah dan gaji, tahap upah dan pakej faedah sampingan kerja) tidak berupaya mendorong para pekerja meningkatkan kepuasan kerja.

Keputusan Pengujian Hipotesis 2

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian korelasi Pearson yang menerangkan bahawa layanan ketua terdekat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja ($r = .53$, $p < 0.01$), oleh itu hipotesis kajian ini disokong. Keputusan ini menerangkan bahawa cara ketua terdekat melayan aduan-aduan para pekerja yang berkaitan dengan sistem pampasan (contohnya, kenaikan ganjaran, kriteria menetapkan ganjaran, dan perubahan dalam dasar dan prosedur

memperuntukkan ganjaran) mampu mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja.

Keputusan Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Jadual 3 menunjukkan kehadiran kesan interaksi dalam pengujian hipotesis dan perbezaan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah interaksi dan pemboleh ubah utama dalam sampel data.

Jadual 3
Keputusan Regresi Berganda Hierarki (Beta Standard)
menunjukkan bahawa Kepuasan Kerja sebagai Pemboleh Ubah Bersandar

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	Pemboleh Ubah Bersandar (Kepuasan Kerja)		
	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Pemboleh Ubah Kawalan</u>			
Jantina	.03	-.01	-.04
Umur	.02	.19	.24**
Taraf perkahwinan	.39**	.21	.16
Jawatan	-.07	-.09	-.09
Tempoh	.14	.00	-.05
Gaji	-.09	-.15	-.15
<u>Pemboleh Ubah Tidak Bersandar</u>			
Pengetahuan sistem pampasan		-.27***	-.85***
Layanan ketua terdekat		.28**	.07
Keadilan prosedur		.44**	-.90**
<u>Pemboleh Ubah Interaksi</u>			
Pengetahuan tentang sistem pampasan x Keadilan prosedur			1.34***
Layanan ketua terdekat x keadilan prosedur			.54 (ns)
R! (Squared Multiple Correlations)	.24	.56	.66
Pelarasan R! (Adjusted R!)	.19	.52	.62
Nilai F (F value)	4.85***	12.72***	15.31***
Perubahan R! (R! Change)	4.85***	21.86***	12.37***
Perubahan F dalam R! (F ! R!)	.24	.32	.10

Nota: * $p < 0.05$; ** < 0.01 ; *** < 0.001
ns= Tidak Signifikan
Beta= Beta Standard

Keputusan ujian hipotesis H3 menunjukkan bahawa perhubungan antara pemboleh ubah interaksi (pengetahuan tentang sistem pampasan x keadilan prosedur) dengan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan ($B=1.34$, $p < .000$), bererti hipotesis kajian ini disokong. Keputusan ini menerangkan bahawa keadilan prosedur bertindak sebagai moderator dalam perhubungan antara pengetahuan tentang sistem pampasan dan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini adalah selari dengan literatur pengurusan pampasan (lihat Jones *et al.*, 1996; Latham *et al.*, 1993). Pemeriksaan selanjutnya mendapati bahawa nilai regresi pemboleh ubah interaksi adalah lebih besar dan signifikan (Model 3:

B=1.34, $p < .000$) berbanding dengan pemboleh ubah pengetahuan tentang sistem pampasan (Model 2: B=-.27, $p < .001$), bererti kesan interaksi adalah lebih kuat dalam sampel data.

Dalam organisasi ICT Kuching, tahap pengetahuan para pekerja mengenai prosedur menetapkan ganjaran kerja adalah tinggi (Jadual 2 menunjukkan bahawa min untuk pengetahuan ialah 4.6). Sebagai contoh, para pekerja memahami sistem dan proses menentukan tahap gaji, pakej faedah sampingan kerja, dan kenaikan pangkat. Kefahaman terhadap sistem pampasan ini telah membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja dan seterusnya mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja.

Keputusan ujian hipotesis H4 menunjukkan bahawa perhubungan antara pemboleh ubah interaksi (layanan ketua terdekat x keadilan prosedur) dengan kepuasan kerja adalah positif dan tidak signifikan (B=.54, $p > .09$), oleh itu hipotesis kajian ini ditolak. Keputusan ini menerangkan bahawa keadilan prosedur gagal memainkan peranan sebagai moderator dalam perhubungan antara layanan ketua terdekat dan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini tidak menyokong literatur pengurusan pampasan (lihat Chang & Chen, 2002; Sweeney & McFarlin, 1993). Pemeriksaan selanjutnya mendapati bahawa nilai regresi pemboleh ubah interaksi adalah tidak signifikan (Model 3: B=.54, $p > .09$) dan nilai regresi bagi pemboleh ubah layanan ketua terdekat adalah signifikan (Model 2: B=.28, $p < .01$). Ini bererti kesan interaksi adalah lemah dalam sampel data.

Dalam organisasi ICT Kuching, tahap layanan ketua terdekat terhadap para pekerja yang mempunyai masalah pampasan adalah sederhana tinggi (Jadual 2 menunjukkan bahawa min untuk layanan ketua terdekat ialah 3.91). Sebagai contoh, pengurus sumber manusia sanggup memperuntukkan sebahagian besar waktu kerjanya untuk melayan aduan-aduan pekerja yang berkaitan dengan tahap gaji, pakej faedah kerja sampingan, dan kenaikan pangkat.

Walaupun ketua terdekat merasakan banyak masa telah diguna untuk melayan aduan-aduan tersebut, usaha ini dianggap oleh para pekerja sebagai belum mencukupi untuk membangkitkan rasa adil terhadap sistem pampasan. Kebanyakan pekerja merasa tidak selesa dengan cara yang digunakan oleh ketua mereka untuk menyelesaikan masalah pampasan. Pada persepsi mereka, cara ketua mereka melayan aduan-aduan dan mengendalikan perbincangan tidak dibuat mengikut etika kerja profesional (contohnya, banyak memberi alasan yang tidak munasabah dan jawapan yang meragukan). Kehadiran persepsi seumpama ini telah membangkitkan perasaan negatif dalam diri para

pekerja terhadap sistem pampasan dan seterusnya tidak berupaya mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Kajian ini menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian yang mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Kajian ini membentangkan keputusan-keputusan pengujian model kajian langsung dan model kajian tak langsung. Keputusan pengujian model kajian langsung menggunakan analisa korelasi Pearson menunjukkan bahawa pengetahuan tentang sistem pampasan tidak memainkan peranan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, manakala layanan ketua terdekat memainkan peranan signifikan dalam mempengaruhi keputusan kerja. Bagi memastikan kajian ini tidak menghasilkan keputusan yang mengelirukan dan mempunyai kredibiliti yang tinggi, model kajian tak langsung perlu diuji sebelum kesimpulan akhir dibuat.

Keputusan pengujian model kajian tak langsung menunjukkan bahawa keadilan prosedur hanya berjaya mempengaruhi kesan pengetahuan tentang sistem pampasan ke atas kepuasan kerja. Manakala, keadilan prosedur tidak berjaya mempengaruhi kesan layanan ketua terdekat ke atas kepuasan kerja. Perhubungan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran, iaitu budaya pengurusan pampasan yang diamalkan dalam di organisasi kajian. Dapatan kajian ini juga mengesahkan bahawa keadilan prosedur hanya memainkan peranan sebagai pemboleh ubah moderasi separuh dalam model sistem pampasan di organisasi kajian. Kajian ini tidak menyokong sepenuhnya prinsip-prinsip teori keadilan prosedur dan bukti-bukti empirik yang diutarakan dalam kebanyakan literatur pengurusan pampasan yang diterbitkan di negara-negara Barat.

Selanjutnya, kajian-kajian dan amalan-amalan pengurusan pampasan perlu mempertimbangkan persepsi keadilan prosedur sebagai satu aspek kritikal dalam sistem pampasan. Sekiranya prinsip-prinsip keadilan prosedur diintegrasikan dengan sistem komunikasi pampasan, ia akan menjadi pendorong yang kuat untuk meningkatkan sikap dan tingkah laku pekerja yang positif (seperti, kepuasan, komitmen dan prestasi). Sikap dan tingkah laku positif ini boleh mendorong para pekerja untuk menyokong matlamat dan strategi sistem pampasan, jabatan pengurusan sumber manusia dan organisasi.

Seterusnya, kajian ini mencadangkan bahawa penyelidikan akan datang perlu dilaksanakan dengan mengambil kira had-had kajian ini

agar kesimpulan yang dihasilkan nanti dapat memantapkan badan ilmu pengurusan pampasan, memperkukuhkan pengkaedahan penyelidikan, dan memandu pengamal sumber manusia untuk membina strategi komunikasi yang boleh membangkitkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap sistem pentadbiran pampasan. Apabila perasaan adil dalam diri para pekerja hadir, ia mampu menarik, mengekal dan mendorong para pekerja yang kompeten untuk menyokong perkembangan organisasi secara positif dalam ekonomi global.

LIMITASI KAJIAN

Kesimpulan kajian ini mengambil kira had-had kajian yang wujud. Pertama, kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kes yang hanya menumpukan kepada elemen-elemen tertentu yang berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Penggunaan elemen-elemen yang dikaitkan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian ini mendapat sokongan daripada literatur pengurusan pampasan, temuduga terperinci dan kajian rintis. Sebagai contoh, pengetahuan tentang sistem pampasan dan layanan ketua terdekat dikaitkan dengan sistem komunikasi pampasan, ciri-ciri prosedur pembahagian ganjaran dikaitkan dengan keadilan prosedur, dan ciri-ciri kerja dikaitkan dengan kepuasan kerja. Elemen-elemen tersebut telah digunakan untuk mengkaji corak perhubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar (sistem komunikasi pampasan), pemboleh ubah moderasi (keadilan prosedur), dan pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja) di sebuah syarikat ICT Kuching, Sarawak.

Kedua, keupayaan analisis regresi berganda hierarki adalah terhad, terutamanya tidak dapat mengukur prestasi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh faktor-faktor lain ("*controlling variables*" seperti ciri-ciri demografi responden atau organisasi) (Tabachnick & Fidell, 2001). Ketiga, penyertaan responden dalam kajian ini adalah bersifat sukarela dan mereka yang tidak bertugas di luar kawasan paling banyak terlibat dalam mengisi borang soal selidik kajian ini. Ciri-ciri sampel ini boleh membataskan keupayaan mengeneralisasikan dapatan kajian ini terhadap organisasi-organisasi lain.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini memberi implikasi penting kepada ilmu, pengkaedahan penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari segi

ilmu, kajian ini mengketengahkan dua dapatan penting. Pertama, keadilan prosedur mempengaruhi secara signifikan darjah keteguhan perhubungan antara pengetahuan tentang sistem pampasan dan kepuasan kerja. Perhubungan ini menunjukkan bahawa pengetahuan tentang sistem pampasan mampu membangkitkan perasaan adil dalam diri pekerja terhadap prosedur pembahagian ganjaran dan seterusnya mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja. Keadaan ini menggambarkan bahawa pengertian keadilan prosedur telah berjaya diamalkan dalam sistem pentadbiran pampasan dalam organisasi kajian. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian-kajian pengurusan pampasan yang kebanyakannya dilaksanakan di negara-negara Barat (Lihat Chang & Chen, 2002; Jones *et al.*, 1999).

Kedua, keadilan prosedur tidak mempengaruhi secara signifikan darjah keteguhan perhubungan antara layanan ketua terdekat dan kepuasan kerja. Perhubungan ini menerangkan bahawa layanan ketua terdekat tidak mampu membangkitkan perasaan adil dalam diri pekerja terhadap prosedur pembahagian ganjaran dan seterusnya tidak berupaya mendorong mereka meningkatkan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini mungkin dipengaruhi faktor luaran, iaitu budaya pengurusan pampasan yang diamalkan dalam organisasi kajian. Dapatan kajian ini juga tidak menyokong kebanyakan kajian tentang pengurusan pampasan yang dilaksanakan di negara-negara Barat (Lihat Greenberg, 2003; Pettijohn *et al.*, 2001). Secara keseluruhan, kajian ini mengesahkan bahawa keadilan prosedur hanya memainkan peranan sebagai moderator separuh dalam model sistem pampasan di organisasi kajian.

Dari sudut pengkaedahan penyelidikan, prosedur mengumpul data yang telah dibentuk menggunakan temuduga secara terperinci, kajian rintis, dan borang soal selidik mampu membuktikan bahawa pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

Dari perspektif pengamal sumber manusia, dapatan kajian ini berguna untuk dijadikan panduan bagi meningkatkan keterampilan pengurus berinteraksi dengan para pekerja yang terdiri daripada pelbagai latar belakang peribadi dan perkhidmatan. Bagi meningkatkan keterampilan pengurus berinteraksi dengan para pekerja, organisasi perlu mengendalikan program pembangunan pengurusan yang menfokuskan kepada peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan dalam aspek kognitif, emosi dan tingkah laku.

Program pembangunan pengurusan yang dijalankan secara teratur dan terancang dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan para pengurus dalam memberi penerangan tentang polisi

dan prosedur pampasan, memahami masalah-masalah yang dibangkitkan oleh para pekerja, mengadakan perbincangan bersemuka dengan para pekerja, menjawab aduan-aduan pampasan dengan jujur, menyebarkan maklumat pampasan yang tepat kepada para pekerja sama ada melalui media elektronik (seperti internet dan intranet) dan media cetak (seperti, surat pekeliling), memberi panduan tentang pembangunan kerjaya kepada pekerja, dan memberi motivasi kepada para pekerja yang kompeten untuk terus berbakti kepada organisasi. Sekiranya sistem komunikasi ini diamalkan oleh pengamal sumber manusia dengan penuh kefahaman, kejujuran dan konsisten, ia mampu meningkatkan perasaan adil dalam diri para pekerja terhadap sistem pengurusan pampasan. Seterusnya, perasaan adil ini boleh mendorong para pekerja meningkatkan sikap dan gelagat yang positif seperti kepuasan, komitmen, prestasi dan etika kerja.

CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam kajian ini boleh dijadikan panduan dalam mengkaji perkara yang sama pada masa akan datang. Pertama, elemen-elemen yang berkaitan dengan pengurusan pampasan, psikologi kognitif dan sikap dan tingkah laku individu perlu diberi perhatian dalam kajian akan datang supaya dapat menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih mantap. Kedua, faktor-faktor demografi yang berkaitan dengan responden (contohnya, jantina, kelulusan, dan jawatan) dan organisasi (contoh, jawatan, jabatan, jenis perkhidmatan, dan saiz institusi) perlu dimasukkan dalam kajian akan datang bagi memperlihatkan peranannya dalam mempengaruhi sistem pentadbiran pampasan. Dengan kemasukan faktor-faktor demografi tersebut ianya boleh menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih meyakinkan.

Ketiga, kekurangan yang terdapat dalam kaedah kajian kes boleh diatasi dengan menggunakan Reka bentuk kaedah kajian lain seperti kajian rentas seksyen (cross-sectional studies) dan kajian berturutan (longitudinal study) yang melibatkan lebih daripada satu organisasi. Sekiranya cadangan ini dipertimbangkan, kesimpulan kajian dapat dibuat dengan mengambil kira perkara-perkara yang lebih dinamik dalam sampel data. Keempat, literatur pengurusan pampasan semasa mencadangkan bahawa keadilan distributif perlu dimasukkan dalam analisis bagi menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih mantap (deCarufel, 1986; Greenberg, 1996; Sweeney & McFarlin, 1993). Sebagai contoh, seseorang pekerja yang merasakan bahawa tahap ganjaran yang diperolehi adalah sepadan dengan sumbangannya akan mencetuskan perasaan keadilan. Apabila perasaan ini wujud ia mampu mendorong seseorang pekerja untuk menukar sikap dan gelagat yang

negatif kepada positif (Adams, 1963 ; 1965; Ambrose, 2002; Mark & Folger, 1984). Sekiranya keadilan distributif digunakan dalam kajian akan datang ia boleh menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih baik.

Selanjutnya, istilah sikap dan tingkah laku individu perlu ditakrif secara luas, iaitu merangkumi komitmen kerja, prestasi kerja, keinginan untuk berpindah dan etika kerja (Folger & Greenberg, 1985; Kreitner & Kinicki, 1998; Sweeney & McFarlin, 1993). Sekiranya dimensi ini dimasukkan dalam analisis, kesan interaksi di antara sistem komunikasi pampasan dan keadilan prosedur dapat menyenaraikan secara jelas jenis sikap dan gelagat individu mengikut hierarki yang lebih dominan. Cadangan-cadangan yang dibincangkan di atas perlu diberi perhatian untuk memantapkan kajian akan datang.

RUJUKAN

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experiments Social Psychology*, 2, 267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). *Strategic human resource management*. New York: Harcourt Brace & Company.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1980). *A handbook of salary administration*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1994). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page, London.
- Balkin, D., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal* II, 153-169.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chang, P. L., & Chen, W. L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19 (4), 622-630.

- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organization: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-324.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunelling through the maze. In C.L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-371. New York: John Wiley & Sons.
- Cross, W. (1995). *Encyclopedia dictionary of business terms*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davis, D. (1996). *Business research for decision making*. Belmont: Duxbury Press.
- DeCarufel, A. (1986). Pay secrecy, social comparison, and relative deprivation in organizations. In J. M. Olson, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Relative Deprivation and Social Symposium*, 4, 181-199. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Edward, J. E., & Thomas, M. D. (1993). The organizational survey process: General steps and practical considerations. *American Behavioural Scientist*, 34 (4), 419-443.
- Fitzgerald, L. R. (2000). Culture and compensation. In L. A. Berger, & D. R. Berger (Eds.), *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*, 531-540. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *People, performance, and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. New York: The Free Press.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In Rowland, K., and Ferris, G. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

- Greenberg, J. (1987a). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1987b). Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals. *Social Justice Research*, 1, 219-234.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (2003). Creating unfairness by mandating fair procedures: The hidden words of a pay-for-performance plan. *Human Resource Management Review*, 13, 41-57.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Henderson, R. I. (2000). *Compensation management in a knowledge based-world*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hewitt Associates (1991). *Total compensation management: Reward management strategies for the 1990s*. Blackwell, Oxford.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, 72. Newsbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Jones, F. F., Scarpello, V., & Bergman, T. (1999). Pay procedures – what makes them fair? *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 72 (2), 129-145.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., & Muller, K. F. (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Boston, Mass: PWS-Kent Publishing, Co.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-699.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill Company, Inc.
- Latham, G. P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J. P. (1993). The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America. In C. Cooper, & J. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 87-132. Chichester, UK: Wiley.
- Lawler, E. E. III. (1965). Managers' perceptions of their subordinates' pay and their superiors' pay. *Personnel Psychology*, 18, 413-422.
- Lawler, E. E. III. (1972). Secrecy and the need to know. In M. Dunnette, R. House, & H. Tosi, *Readings in Management Motivation and Compensation*. 455-476. East Lansing: Michigan State University Press.

- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organizational development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American Psychologist*, 37, 486-493.
- Lawler, E. E. (1984). The strategic design of reward systems. In C. J. Fombrun, N. Tichy, & M. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. 127-147. New York: Wiley.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Alligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design*. Pearson Education Ltd.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*. 211-240. Morristown, New Jersey: General Learning Press.
- Mamman, A., & Sulaiman, M. (1996). Managerial attitudes to pay system in the Malaysian public sector. *Malaysian Management Review*, 31 (1), 29-43.
- Mark, M. M., & Folger, R. (1984). Responses to relative deprivation: A conceptual framework. In P. Shaver (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 192-218. Beverly Hills, CA: Sage.
- Martin, J. E., & Lee, R. T. (Autumn 1992). Pay Knowledge and Referents in a Tiered-Employment Setting. *Industrial Relations (Canadian)*, 47 (4), 54-671.
- Maurer, J. G., Shulman, J. M., Ruwe, M. C., & Becherer, R. G. (1995). *Encyclopedia of business*. New York: Gale Research.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *Research in Personnel Resources Management*, 9, 235-309.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowen, J. P., Keith, J. E., Brown, S. W., & Jackson, D. W. (1985). Utilizing effort and task difficulty information in evaluating salespeople. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 185-191.
- Morgan, G. A., Gliner, J. A., & Harman, R. J. (1999). Evaluating the validity of a research study. *Journal of the American Academy of Children*, 38 (4), 480-486.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw- Hill.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11 (3), 261-275.

- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 127-146.
- Rajkumar, K. (1995). *Paying for performance: Designing effective compensation strategies*. Malaysia: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Reagan, J. (2000). Toward a set of standards for the use of factor analysis in the Journal of Broadcasting & Electronic Media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 44 (2), 324-328.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall
- Rosenberg, J. M. (1983). *Dictionary of business & management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Salkind, N. J. (2003). *Exploring research*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Snell, B. (2002). *Management competing in the new era*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-49.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Sydney: Allyn & Bacon.
- Thibault, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Wallace, M. J., & Fay, C. H. (1988). *Compensation theory and practice*. Massachusetts: PWS-Kent Publishing Company.
- Warner, M. (1997). *The concise international encyclopedia of business & management*. London: International Thompson Business Press.
- Warr, P. B., Cook, J., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Williams, M. L. (1995). Antecedents of employee benefit level satisfaction: A test of a model. *Journal of Management*, 21 (6), 1097-1128.
- Wright, L. L. (1996). Qualitative international management research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research*. 63-81. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.