

**KEADILAN ORGANISASI, TINGKAH LAKU
KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DAN
KEPERCAYAAN DI SEKOLAH RENDAH
UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA**

JOOHARI BIN ARIFFIN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2014

**KEADILAN ORGANISASI, TINGKAH LAKU
KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DAN
KEPERCAYAAN DI SEKOLAH RENDAH
UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA**

oleh

JOOHARI BIN ARIFFIN

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Ogos 2014

PENGHARGAAN

Alhamdulillah setinggi dan seikhlas kesyukuran dipanjatkan ke-Hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan bantuan-Nya jua, tugas besar ini akhirnya dapat disiapkan dengan sempurna.

Penghargaan yang tidak ternilai dihulurkan kepada penyelia utama, Prof. Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan Abdullah yang sering membangunkan saya dari lena yang lama dan memberi ingatan ketika leka dan alpa. Budi Prof. saya sanjung tinggi kerana sedia menawarkan bantuan penuh rela tanpa mengira tempat ataupun masa. Juga terima kasih buat bekas penyelia utama, Prof. Madya Dr. Ishak bin Ramli yang meskipun tidak sempat bertemu lama, namun berkat idea dan komentarnya yang membina, tesis besar ini dapat ditulis sempurna. Tidak dilupakan juga ucapan penghargaan ini ditujukan kepada penyelia bersama Dr. Aziah Ismail yang tidak keberatan memberi cadangan penuh makna, mengajar erti sebuah penulisan ilmiah bukan sekadar pernyataan tanpa sandaran dan fakta.

Penghargaan teristimewa didedikasikan untuk isteri tercinta, Hjh. Nazhah Mat Salleh, yang kesetiaan, kesabaran dan kesediaannya bersama dalam detik senang dan sulit, sihat dan sakit, terus mengetuk rasa, menyemangati jiwa dan tidak putus berdoa sedari mula hingga tugas ini dapat dihasilkan dengan jayanya. Ucapan yang sama juga diberikan untuk anak-anak, Luqmanul Hakim, Ruhan Najwa, Muhammad Tasnim, Nabil Aiman dan Masyhuda Amna yang turut berdoa dan sedia menerima segala kepayahan saya dalam mengatur masa dan perhatian antara tanggung jawab keluarga dan kerja.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, guru-guru besar

dan guru-guru sekolah terlibat atas segala sumbangan dan kerjasama yang diberikan dalam membantu saya menyiapkan kajian ini.

Kepada rakan-rakan sejawatan di Institut Aminuddin Baki induk dan cawangan, saya turut menghargai jasa kalian kerana sentiasa bertanya khabar perkembangan, menghulur bantuan dan menadah tangan berdoa semoga segala usaha di-Permudahkan Tuhan.

Sesungguhnya segala budi dan jasa kalian tidak terbalas dengan kata-kata. Saya memohon doa semoga Allah menerima segala amalan kalian dan memberi sebaik-baik pembalasan atas segala sumbangan dan pengorbanan yang telah diberikan.

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	ii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xviii
BAB 1: PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Objektif Kajian	9
1.5 Soalan Kajian	10
1.6 Hipotesis Kajian	11
1.7 Kepentingan Kajian	11
1.8 Batasan Kajian	14
1.9 Definisi Operasional	16
1.9.1 Keadilan Organisasi (KO)	16
1.9.2 Kepercayaan	17
1.9.3 Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	18
1.10 Rumusan	20

BAB 2: SOROTAN LITERATUR

2.0	Pendahuluan	21
2.1	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	21
2.1.1	Definisi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	23
2.1.2	Kepentingan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	25
2.1.3	Dimensi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	29
2.1.4	Anteseden Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	34
2.2	Keadilan Organisasi (KO)	36
2.2.1	Definisi Keadilan Organisasi (KO)	37
2.2.2	Kepentingan Keadilan Organisasi (KO)	38
2.2.3	Prinsip-prinsip Keadilan Organisasi (KO) dalam Konteks Sekolah	42
2.2.4	Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi (KO)	49
2.2.4.1	Keadilan Distributif (KD)	51
2.2.4.2	Keadilan Prosedur (KP)	53
2.2.4.3	Keadilan Interaksi (KI)	58
2.2.4.4	Keadilan Interpersonal (KINT)	61
2.2.4.5	Keadilan Informasi (KINF)	62
2.3	Kepercayaan	63
2.3.1	Definisi Kepercayaan	64
2.3.2	Kepentingan Kepercayaan	67
2.3.3	Anteseden Kepercayaan	72
2.3.4	Dimensi Kepercayaan	74
2.3.4.1	Kepercayaan terhadap Guru Besar (KTGB)	76

2.3.4.2	Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja (KTRS)	78
2.3.4.3	Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan (KTPA)/ Kepercayaan terhadap Organisasi (KTO)	80
2.4	Teori-teori yang berkaitan dengan KO, Kepercayaan dan TKO	81
2.5	Hubungan di antara Keadilan Organisasi (KO) dengan Kepercayaan dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	88
2.5.1	Hubungan Langsung di antara Keadilan Organisasi (KO) dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	89
2.5.2	Hubungan Langsung di antara Keadilan Organisasi (KO) dengan Kepercayaan	90
2.5.3	Hubungan Langsung di antara Kepercayaan dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	92
2.5.4	Kepercayaan sebagai mediator dalam hubungan di antara Kepercayaan Organisasi (KO) dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	92
2.6	Kerangka Konseptual Kajian	94
2.7	Rumusan	96
 BAB 3: METODOLOGI KAJIAN		
3.0	Pendahuluan	98
3.1	Reka Bentuk Kajian	98
3.2	Populasi Sekolah dan Sampel Sekolah	101
3.3	Instrumen Kajian	104
3.3.1	Keadilan Organisasi (KO)	105
3.3.2	Kepercayaan terhadap Guru Besar, Rakan Sekerja dan Pengurusan Atasan/ Organisasi	107
3.3.3	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	108
3.3.4	Demografi dan Maklumat Organisasi	109

3.4	Prosedur Pengumpulan Data Kajian	110
3.5	Kajian Rintis	115
3.6	Prosedur Menganalisis Data	118
3.7	Dapatan Data Sebenar	122
3.7.1	Kadar Respons Kajian	122
3.7.2	Penapisan Data	124
3.7.3	Taburan Demografi Responden	129
3.7.3.1	Demografi Responden Guru	129
3.7.3.2	Demografi Responden Guru Besar	131
3.7.3.3	Demografi Sekolah Kajian	132
3.7.4	Dapatan Analisis Faktor Instrumen Kajian dan Kebolehfaktor	133
3.7.4.1	Analisis Faktor Instrumen Keadilan Organisasi	135
3.7.4.2	Analisis Faktor Instrumen Kepercayaan	138
3.7.4.3	Analisis Faktor Instrumen Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	142
3.7.5	Kerangka Kajian	146
3.8	Rumusan	148
BAB 4: DAPATAN KAJIAN		
4.0	Pendahuluan	149
4.1	Tahap Amalan Keadilan Organisasi, Kepercayaan dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	149
4.1.1	Tahap Amalan Keadilan Organisasi	150
4.1.2	Tahap Kepercayaan	151
4.1.3	Tahap Amalan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	152
4.2	Pengujian Hipotesis	153

4.2.1	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	153
4.2.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan	159
4.2.3	Pengaruh Kepercayaan terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	162
4.2.4	Pengaruh mediator Kepercayaan terhadap Hubungan di antara Keadilan Organisasi dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	168
4.3	Rumusan	173
 BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.0	Pendahuluan	174
5.1	Rumusan Dapatan Kajian	174
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	177
5.2.1	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	177
5.2.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Guru	180
5.2.3	Pengaruh Kepercayaan terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	184
5.2.4	Pengaruh Kepercayaan sebagai mediator terhadap hubungan di antara Keadilan Organisasi dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	187
5.3	Implikasi Kajian	190
5.3.1	Implikasi terhadap Teori	190
5.3.2	Implikasi terhadap Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	192
5.3.3	Implikasi terhadap Penambahbaikan Amalan Kepimpinan Pendidikan dan Latihan	193
5.3.3.1	Implikasi terhadap Amalan Kepimpinan Pendidikan	194

5.3.3.2	Implikasi terhadap Latihan di Institusi Latihan Kepemimpinan/ Institut Aminuddin Baki (IAB)	198
5.3.3.3	Implikasi terhadap Latihan di Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM)	200
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	201
5.5	Rumusan	204
	BIBLIOGRAFI	205
	LAMPIRAN	234

SENARAI JADUAL

		Muka Surat
Jadual 2.1	8 Agensi Kementerian yang menerima aduan tertinggi bagi tempoh 1 Januari hingga 31 Disember 2012	71
Jadual 3.1	Agihan Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan di Negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia	102
Jadual 3.2	Bilangan Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan yang Dipilih sebagai Sampel Kajian	104
Jadual 3.3	Jumlah Borang yang Diedarkan Mengikut Jenis Sekolah dan Negeri	104
Jadual 3.4	Alat Ukuran Kajian Keadilan Organisasi (KO)	107
Jadual 3.5	Alat Ukuran Kajian Kepercayaan	108
Jadual 3.6	Alat Ukuran Kajian Tingkah Laku Kewarganegaraan (TKO)	109
Jadual 3.7	Nilai Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> (α)	117
Jadual 3.8	Kadar Maklum Balas Responden	123
Jadual 3.9	Senarai sampel <i>outlier</i> yang dikeluarkan dari data	127
Jadual 3.10	Min, Sisihan Piawai, <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> Variabel Kajian	128
Jadual 3.11	Demografi Responden Guru	130
Jadual 3.12	Demografi Responden Guru Besar Sekolah	131
Jadual 3.13	Demografi Sekolah Kajian	132
Jadual 3.14	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Eksploratori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Keadilan Organisasi	136
Jadual 3.15	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Keadilan Organisasi	137
Jadual 3.16	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Keadilan Organisasi	138

Jadual 3.17	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Eksploratori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Kepercayaan	139
Jadual 3.18	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Kepercayaan	141
Jadual 3.19	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Kepercayaan	142
Jadual 3.20	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Eksploratori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	143
Jadual 3.21	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	145
Jadual 3.22	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	146
Jadual 4.1	Interpretasi Tahap Amalan	150
Jadual 4.2	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi	150
Jadual 4.3	Skor min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Kepercayaan	151
Jadual 4.4	Skor min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	153
Jadual 4.5	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Dimensi Keadilan Organisasi (KO), Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA) dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM)	154
Jadual 4.6	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Keadilan Organisasi terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA) di Sekolah yang Bermedian Tinggi (TKOAt) dan Rendah (TKOAr)	157
Jadual 4.7	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Keadilan Organisasi terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM) di Sekolah yang Bermedian Tinggi (TKOMt) dan Rendah (TKOMr)	158

Jadual 4.8	Dapatan Koefisyen Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Dimensi Keadilan Organisasi (KO) dan Kepercayaan	160
Jadual 4.9	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Kepercayaan terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	163
Jadual 4.10	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Kepercayaan terhadap Sekolah yang Mempunyai Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA) di Sekolah yang Bermedial Tinggi (TKOAt) dan Rendah (TKOAr)	165
Jadual 4.11	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Kepercayaan terhadap Sekolah yang Mempunyai Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM) di Sekolah yang Bermedial Tinggi (TKOMt) dan Rendah (TKOMr)	167
Jadual 4.12	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Variabel Mediator Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja dalam Hubungan di antara Variabel Keadilan Organisasi dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA)	171
Jadual 4.13	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan (KTPA) dalam Hubungan di antara Keadilan Interaksi dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM)	172
Jadual 4.14	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	173
Jadual 5.1	Rumusan Pengaruh Kepercayaan sebagai Mediator dalam Hubungan di antara KO dengan TKO	188

SENARAI RAJAH

		Muka Surat
Rajah 2.1	Proses Terjadinya Perilaku	87
Rajah 2.2	Kerangka Konseptual Kajian	94
Rajah 3.1	Kerangka Kajian	147
Rajah 4.1	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi terhadap TKOA dan TKOM	155
Rajah 4.2	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM) di Sekolah yang Bermedian Tinggi (TKOMt) dan Rendah (TKOMr)	159
Rajah 4.3	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi terhadap Dimensi Kepercayaan	161
Rajah 4.4	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Kepercayaan terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)	164
Rajah 4.5	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja sebagai Mediator dalam Hubungan di antara Variabel Keadilan Distributif Dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA)	170
Rajah 4.6	Rumusan Pengujian Hipotesis Pengaruh Dimensi Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan sebagai Mediator dalam Hubungan di antara Variabel Keadilan Interaksi dengan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM)	170
Rajah 5.1	Rumusan Pengaruh di antara Keadilan Organisasi, Kepercayaan dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi	175

SENARAI LAMPIRAN

		Muka Surat
LAMPIRAN A	Borang Soal Selidik Responden Guru	234
LAMPIRAN B	Borang Soal Selidik Responden Guru Besar/ Penolong Kanan	238
LAMPIRAN C	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan	240
LAMPIRAN D	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian di Sekolah- sekolah daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perlis	242
LAMPIRAN E	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian di Sekolah- sekolah daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman	243
LAMPIRAN F	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian di Sekolah- sekolah daripada Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang	244
LAMPIRAN G	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian di Sekolah- sekolah daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak	245
LAMPIRAN H	Surat Pengenalan Diri Penyelidik dan Tujuan kajian	246
LAMPIRAN I	Panduan Pemilihan Guru bagi Menjawab Soalan Kaji Selidik	247

SENARAI SINGKATAN

BAIB	<i>Belief, Attitude, Intention and Behavior</i>
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia
HEM	Hal Ehwal Murid
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KD	Keadilan Distributif
KI	Keadilan Interaksi
KO	Keadilan Organisasi
KP	Keadilan Prosedur
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KTGB	Kepercayaan terhadap Guru Besar
KTPA	Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan
KTRS	Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i> (Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut)
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010
PISA	<i>Programme International Student Assessment</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPIP	Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 -2025
SPSS	<i>Statistical Package For Social Sciences</i>
SX	<i>Social Exchange</i> (Teori Pertukaran Sosial)
TIMSS	<i>Trends In International Mathematics And Science Study</i>
TKO	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi
TKOA	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik
TKOI	Tingkah Laku Kewarganegaraan Terarah Individu
TKOM	Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa
TKOO	Tingkah Laku Kewarganegaraan Terarah Organisasi
TMX	<i>Team-Member Exchange</i> (Model Pertukaran Ahli-Pasukan)

**KEADILAN ORGANISASI, TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN
ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN DI SEKOLAH RENDAH UTARA
SEMENANJUNG MALAYSIA**

ABSTRAK

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 berhasrat untuk menjadikan mutu pendidikan Malaysia berada dalam kelompok sepertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa. Untuk mencapai hasrat tersebut, golongan pelaksana terutamanya guru-guru di sekolah harus mengamalkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi termasuk proaktif dan sedia bekerja melampaui skop tugas yang ditetapkan. Walau bagaimanapun tidak ramai guru memiliki tingkah laku kewarganegaraan organisasi tersebut dan hanya bertindak secara reaktif dalam deskripsi tugas yang dinyatakan sahaja. Hal ini terjadi disebabkan oleh hilangnya kepercayaan guru-guru terhadap kepimpinan sekolah akibat amalan keadilan organisasi yang lemah di sekolah. Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap amalan keadilan organisasi, kepercayaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi di sekolah-sekolah rendah kerajaan di Malaysia. Secara khususnya pula, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi sekolah dan seterusnya mengenal pasti sama ada kepercayaan menjadi variabel mediator dalam hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Kajian ini berbentuk tinjauan dan data diperoleh dengan menggunakan kaedah soal selidik serta unit analisis pula adalah peringkat organisasi sekolah. Seramai 992 responden guru dan 214 orang pentadbir dari 214 buah sekolah rendah kerajaan yang dipilih dari jenis persampelan bertujuan di empat

buah negeri utara Semenanjung Malaysia terlibat dalam kajian ini. Soal selidik yang digunakan bagi memperoleh data adalah daripada Colquitt (2001) bagi keadilan organisasi, Hoy dan Tschannen-Moran (2003) bagi kepercayaan terhadap guru besar (KTGB) dan rakan sekerja (KTRS), Mohamad Abdullah Hemdi (2006) bagi kepercayaan terhadap pengurusan atasan (KTPA) manakala instrumen tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) pula diambil daripada Dipaola, Tarter dan Hoy (2004). Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan keadilan organisasi, kepercayaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi di sekolah-sekolah rendah kerajaan di Malaysia adalah tinggi. Kajian juga menunjukkan terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Manakala variabel kepercayaan didapati mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru. Kajian juga turut menunjukkan bahawa terdapat pengaruh kepercayaan sebagai variabel mediator antara variabel keadilan organisasi dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Keputusan kajian ini turut menyarankan beberapa implikasi terhadap Kementerian Pendidikan Malaysia dalam membantu memantapkan dasar dan seterusnya menggerakkan institusi-institusi latihan di bawah kelolaannya bagi menambah baik program latihan dan amalan pengurusan sekolah.

**ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR AND TRUST IN PRIMARY SCHOOL IN NORTHERN
PENINSULAR OF MALAYSIA**

ABSTRACT

Malaysia Education Blueprint 2013 – 2025 aims to make quality education in Malaysia in the top third of countries in the international student assessments. To achieve this goal, the executor, especially the teachers in the school should adopt organizational citizenship behavior, including proactive and willing to work beyond the scope of the task set. However, many teachers do not have the organizational citizenship behavior and reactive acts only in specified job descriptions. This occurs due to the loss of confidence in the leadership of the teachers of the school as a result of poor organizational justice practices in schools. The main purpose of this study was to identify the level of organizational justice, trust and organizational citizenship behavior in government primary schools in Malaysia. In particular, the study aims to identify the influence of organizational justice on trust and organizational citizenship behavior and identifies whether a variable trust mediator in the relationship between organizational justice in organizational citizenship behavior.—This was a survey research and the data were obtained using questionnaire, with the unit of analysis being within the school organization. A total of 992 teacher respondents and 214 administrators from 214 government primary schools selected from different types of purposive sampling in the four northern states of Peninsular Malaysia were involved in this study. Questionnaire used to obtain the data were from Colquitt (2001) for organizational justice, Hoy and Tschannen-Moran (2003) for the trust toward headmasters and colleagues, and Mohamad Abdullah Hemdi (2006) for trust toward top management; while the

instruments for organizational citizenship behavior were taken from Dipaola, Tarter and Hoy (2004). The results showed that the practice of organizational justice, trust and organizational citizenship behavior in government primary schools in Malaysia is high. The study also showed the influence of organizational justice on trust and organizational citizenship behavior. The trust variables were found to influence teachers' organizational citizenship behavior. The study also showed that trusts influence is a mediator between variables of organizational justice and organizational citizenship behavior . The results of this study also suggested several implications for the Ministry of Education to help improve policy on its training institutions in order to improve training and school management practices.

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Bab ini dimulakan dengan membincangkan tentang latar belakang kajian yang berkaitan dengan konsep tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru, keadilan organisasi, kepercayaan dan seterusnya perhubungan antara ketiga-tiganya. Kemudian disusuli pula dengan pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, dan definisi operasional. Bab ini diakhiri dengan menyatakan batasan-batasan kajian yang terdapat dalam kajian ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Sekolah berkesan diberi penekanan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPM 2013 – 2025) apabila dimaktubkan dengan jelas hasrat pelan tersebut untuk mencapai lima aspirasi sistem, enam aspirasi murid dan 11 anjakan (PPPM 2013 – 2025). Antara penekanan dalam aspirasi sistem adalah aspirasi kualiti yang menghasratkan Malaysia menjadi negara yang berada dalam kelompok sepertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa seperti *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Programme International Student Assessment* (PISA) dalam tempoh 15 tahun. Sekolah berkesan juga berhasrat melahirkan murid yang mempunyai pengetahuan, kemahiran berfikir, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa, etika dan kerohanian dan identiti nasional seperti yang ditekankan dalam enam aspirasi murid (PPPM 2013 – 2025).

Keazaman Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam usaha merealisasikan sekolah berkesan, telah diterjemahkan melalui pengenalan beberapa konsep dan anugerah seperti Sekolah Harapan Negara (1991), Sekolah Kecacatan Sifar (1993), Sekolah Bestari (1999), Anugerah Kualiti Menteri Pendidikan, Sekolah Cemerlang (2007), Sekolah Lonjakan Saujana (2007), Sekolah Berwatak, Sekolah Kluster (PIPP, 2007) dan yang terkini Sekolah Berprestasi Tinggi (2010).

Walau bagaimanapun, usaha untuk mencapai matlamat dan hasrat kecemerlangan organisasi tersebut tidak menjadi kenyataan sekiranya warga pendidik terutamanya pemimpin dan guru yang merupakan pelaksana utama mempunyai tahap komitmen dan kemahiran yang rendah (Suseela Malakolunthu & Noaziyan Malek, 2008). Menurut Peters dan Waterman (1982), organisasi yang cemerlang mementingkan amalan-amalan pengurusan yang terbaik dan kemahiran sumber manusia untuk mencapai matlamat. Begitu juga sekolah berkesan memerlukan guru-guru yang berkesan dan bertaraf dunia serta sedia bekerja melampaui skop tugas yang ditetapkan bagi membolehkan pelajarinya bijak, mempunyai sahsiah, disiplin yang baik, berusaha untuk bekerja sama, berbudaya mengutamakan kebajikan, melakukan pengorbanan diri dan bekerja melebihi dari apa yang telah diharapkan kepada mereka tanpa mengharapkan balasan dan ganjaran (Sharifah Md Noor, 2000; Fombrun & Gardberg, 2000; DiPaola & Hoy, 2005; Yilmaz & Tasdan, 2009). Tingkah laku yang mementingkan kualiti serta sanggup melakukan tugas melampaui tanggungjawab yang ditetapkan, dinamakan oleh Organ (1988a) sebagai tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO). TKO pula didapati memberi pengaruh positif dengan pencapaian murid (Jurewicz, 2004; DiPaola, Tarter & Hoy, 2004; DiPaola & Hoy, 2005)

TKO dalam konteks sekolah, boleh dilihat apabila guru mempunyai inisiatif sendiri (*self-initiated*) dan menyediakan perkhidmatan bernilai tambah (*value-added services*) kepada pelanggan-pelanggan dengan berusaha bekerja melebihi daripada skop kerja normal (Lau Thiam Yit, 2003).

Kajian-kajian terdahulu mendapati terdapat banyak faktor yang menentukan TKO, namun demikian Fassina, Jones dan Uggerslev (2008), mendapati peramal yang paling penting adalah keadilan organisasi (KO). Keadilan organisasi adalah tanggapan pekerja bahawa mereka dilayan dengan adil oleh majikan menyebabkan mereka bertingkah laku yang dapat membantu memberi manfaat kepada individu dan organisasi, manakala ketidakadilan atau diskriminasi adalah asas yang boleh mengundang segala kemusnahan organisasi, penyimpangan dan kesalahan dalam organisasi (Mohamed Sulaiman, 1995; Chegini, 2009).

Di samping wujudnya perhubungan langsung antara KO dengan TKO, dapatan kajian menunjukkan bahawa variabel kepercayaan menjadi pengantara (*mediator*) dalam hubungan kedua-dua variabel KO dan TKO (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Ertürk, 2007). Kepercayaan dalam konteks ini bermaksud keyakinan seseorang individu bahawa pihak kedua adalah baik, boleh dipercayai, cekap, jujur dan bersikap terbuka terhadap individu tersebut (Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

Kajian mendapati keadilan organisasi (KO) dapat meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi (Aryee et al., 2002), majikan (Erturk, 2007), dan rakan sekerja (Forret & Love, 2008) dalam organisasi yang disertai pekerja tersebut. Manakala kepercayaan dalam organisasi ini pula didapati menjadi peramal penting terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) (Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002; Lau Thiam Yit, 2003; Erturk, 2007). Apabila pekerja mempercayai pemimpin mereka, prestasi TKO pekerja akan meningkat (Podsakoff, MacKenzie,

Paine & Bachrach, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Chen, Lam, Naumann & Schaubroeck, 2005). Sebaliknya ketidakpercayaan menjadi penyebab pekerja mempamerkan tingkah laku negatif yang boleh menjejaskan prestasi organisasi dan reputasi pemimpin mereka (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Aziah Ismail & Tang Keow Ngang, 2008).

Kesimpulannya, guru-guru yang membuat tanggapan bahawa mereka mendapat layanan yang adil dari pemimpin dan pengurus sekolah (keadilan organisasi) akan menyebabkan kepercayaan mereka terhadap sekolah akan meningkat dan seterusnya mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) positif yang diperlukan dalam merealisasikan hasrat pencapaian sekolah berkesan.

1.3 Pernyataan Masalah

Kajian Hairuddin Mohd Ali (2007) mendapati hanya 9.9 peratus sahaja guru memiliki ciri tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Organ, 1988a) atau pengikut teladan (Kelley, 1992) seperti sedia membantu, peka, berpemikiran tinggi, proaktif, serta bekerja melebihi peranan dan melangkaui keperluan bidang tugas formal yang ditetapkan (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988a). Kebanyakan guru didapati bertingkah laku negatif yang hanya bertindak bila diarah oleh pentadbir. Kajian dan Ramli (2003) mendapati tingkah laku kewarganegaraan negatif berlaku disebabkan guru-guru kehilangan kepercayaan terhadap pengurus sekolah akibat layanan kurang adil yang guru-guru terima, umpamanya beban tugas yang berat, perhubungan interpersonal yang lemah dan kurangnya penghargaan dari pentadbir sekolah. Di samping itu, tingkah laku kewarganegaraan negatif ini juga berlaku akibat

kekaburan peranan (*role ambiguity*) berpunca dari kekurangan informasi yang jelas dan konsisten berkaitan tanggung jawab, hak dan tugas yang diberikan oleh pentadbir sekolah (Gold & Roth, 1993; Richardson, 1997).

Sebagai contoh, dalam satu laporan yang diperoleh dari Unit Pendaftaran dan Perhubungan, Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (2009), didapati wujud beberapa kes yang menunjukkan berlakunya ketidakadilan organisasi dan seterusnya menghilangkan kepercayaan guru kepada pengetua dan guru besar di sekolah mereka. Antara Januari sehingga Oktober 2008, jumlah aduan ketidakadilan layanan yang diterima daripada para guru di negeri tersebut berjumlah 37 kes, iaitu 14 kes di sekolah menengah kebangsaan, 11 kes di sekolah kebangsaan, 2 kes di sekolah jenis kebangsaan (Cina) dan 10 kes di sekolah jenis kebangsaan (Tamil). Angka ini meningkat sedikit berbanding dengan tahun sebelumnya iaitu sebanyak 34 kes yang melibatkan sekolah menengah kebangsaan sebanyak 8 kes, sekolah kebangsaan (13 kes), 1 kes di sekolah jenis kebangsaan (Cina) dan 12 kes di sekolah jenis kebangsaan (Tamil). Walau bagaimanapun kes yang tidak dilaporkan dijangka lebih besar kerana guru tidak cenderung menyalahkan ketua jabatan mereka kerana dibimbangi ia akan memberi kesan buruk kepada guru sendiri.

Maklum balas ini menunjukkan kira-kira dua pertiga daripada keseluruhan kes ketidakadilan berlaku di peringkat sekolah rendah iaitu 76 peratus (26 daripada 34 kes) pada tahun 2007, dan 62 peratus (23 daripada 37 kes) pada tahun 2008. Antara aduan yang dibuat oleh guru berhubung ketidakadilan layanan yang mereka terima daripada pengetua dan guru besar adalah yang berkaitan dengan keadilan distributif (seperti, sikap memilih kasih antara guru-guru dalam penilaian prestasi dan peluang kenaikan pangkat; menukarkan guru-guru yang berbeza pendapat dan tidak sehaluan dengan mereka; dan mempunyai kroni di sekolah); keadilan prosedur (seperti,

bertindak hanya dengan mendengar kata pembantu tadbir dan pembantu am rendah; tidak peka dan tidak faham peraturan; menggunakan pengaruh politik; membuat keputusan tanpa berbincang dengan para guru; menggunakan kuasa veto semasa membuat keputusan; tidak menunjukkan teladan seperti mana yang diucapkan; dan menggunakan kuasa untuk menahan gaji dan bonus guru); keadilan interpersonal (seperti, tidak berhemah dan emosi tidak stabil semasa bertindak atau membuat keputusan; mengguna bahasa kesat kepada guru yang bersalah atau tidak bersetuju; sikap menggoda dan tidak sopan terhadap guru-guru; tidak mesra dan sering mengungkit-ungkit kesalahan guru dan pelajar-pelajar di khalayak ramai; sering menggunakan kata-kata menghina kepada guru-guru; serta, sombong dan angkuh dengan orang lain termasuk kepada ibu bapa dan komuniti setempat); dan keadilan informasi (seperti menyampaikan arahan kepada guru-guru melalui penolong kanan).

Kajian mendapati bahawa keadilan organisasi (KO) mempunyai hubungan dengan kepercayaan dalam konteks sekolah (Hoy & Tarter 2004; Yilmaz & Tasdan, 2009). Ketidakadilan akan menyebabkan hilang kepercayaan yang seterusnya menyebabkan tindakan dan keputusan kepemimpinan sekolah kurang diterima. Umpamanya, kajian Mohammed Sani Ibrahim dan Bity Salwana Alias (2009) mendapati bahawa majoriti guru tidak dapat menerima penilaian prestasi yang telah dilaksanakan kerana melibatkan banyak aspek yang negatif seperti ketidakadilan, pilih kasih, pemarkahan rambang, kerahsiaan, kuota, giliran, budaya ampu dan lain-lain lagi.

Kehilangan kepercayaan guru boleh disebabkan oleh kualiti kepemimpinan pengetua/ guru besar yang agak rendah. Keputusan daripada seorang pengetua/ guru besar yang dipercayai lebih diterima dan diikuti (Hall, Blass, Ferris & Massengale,

2004) berbanding dengan pengetua/ guru besar yang tidak dipercayai. Guru masih sanggup melaksanakan tugas yang sukar, sekiranya pengetua/ guru besar dapat menyampaikan tanggung jawab tersebut dengan cara yang baik (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Tang Keow Ngang & Aziah Ismail, 2007).

Amalan ketidakadilan dalam organisasi pendidikan akan memberi impak terhadap sikap dan tingkah laku guru. Guru yang hilang kepercayaan akibat amalan ketidakadilan pengetua/ guru besar akan cenderung mempamerkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) yang negatif atau seperti yang diistilahkan oleh Peterson (2002) sebagai tingkah laku menyimpang (*deviant workplace behavior*). Tindakan menyimpang ini selalunya berlaku apabila pekerja berasa bahawa organisasi tidak menghargai, tidak menghormati atau berlaku ketidakadilan kepada mereka (Van den Bos, Lind & Wilke, 2001). Tingkah laku menyimpang tersebut termasuklah tidak berusaha membantu pelajar, ponteng, ingkar perintah, meleter dan melepas perasaan terhadap pelajar, dan tidak memberi sumbangan dalam mesyuarat (Abdul Ghani Kanesan Abdullah et al., 2008). Menurut laporan Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (2009), guru yang tidak berpuas hati dengan layanan kurang adil daripada pengetua/ guru besar akan cenderung melakukan tindakan yang boleh merugikan sekolah seperti pencurian pekerja (*employee theft*), melambatkan kerja, tindakan reaktif, tunggu dan lihat, memprotes atau mempertikaikan keputusan, menarik diri dari mengambil bahagian dalam aktiviti sekolah, membuat aduan kepada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) atau Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), meluahkan perasaan melalui laman web. Di samping itu, terdapat juga guru yang memohon bertukar sekolah akibat stres melampau. Walau bagaimanapun tidak berlaku pemberontakan secara terang-terangan oleh para guru.

Kajian juga mendapati bahawa tingkah laku negatif guru turut terlihat dalam kalangan guru-guru novis. Mohd Yusof Abdullah, Salleh Abd Rashid dan Zulkifli Mohamed (2008) mendapati bahawa terdapat dalam kalangan guru termasuk yang berkhidmat kurang daripada 10 tahun telah menjalankan tugas berkepentingan peribadi semasa waktu persekolahan sehingga boleh menjejaskan profesionalisme keguruan, malahan ada yang mulai berasa bosan dan tidak mahu lagi bertugas sebagai guru.

Di samping tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap guru besar, terdapat dimensi lain kepercayaan guru iaitu kepercayaan terhadap rakan sekerja dan kepercayaan terhadap pengurusan atasan. Dimensi kepercayaan terhadap rakan sekerja dapat membantu keberkesanan pembuatan keputusan secara berpasukan dan tingkah laku proaktif di tempat kerja, kesediaan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi kumpulan, dan hubungan pertukaran sosial, menjadi faktor keberkesanan sekolah (Lau & Liden, 2008). Seterusnya dimensi kepercayaan terhadap organisasi atau kepercayaan terhadap pengurusan atasan iaitu kesediaan guru untuk menanggung risiko kerana keyakinan mereka terhadap pengurusan atasan sekolah yang bertindak adil dan baik kepada guru (Mohamad Abdullah Hemdi, 2006) akan menyumbang kepada tingkah laku kewarganegaraan yang positif.

Kesimpulannya, guru sebagai pelaksana visi dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia didapati mempunyai peranan penting dalam merealisasikan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Walau bagaimanapun sikap tingkah laku kewarganegaraan organisasi negatif seperti tunggu dan lihat, terlalu jumud sekadar memenuhi diskripsi tugas yang tersurat, bersikap reaktif, kecenderungan berpindah tempat kerja, lesu upaya (*burnout*), tidak proaktif, kreatif dan inovatif,

serta mengutamakan kepentingan diri melebihi kepentingan organisasi, akan merencatkan hasrat organisasi sekolah dan Kementerian Pendidikan Malaysia merealisasikan aspirasi tersebut. Kajian terdahulu mendapati wujud beberapa faktor yang menyumbang kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang negatif, antaranya yang utama adalah ketidakadilan layanan pemimpin organisasi, dan hilang kepercayaan guru terhadap pemimpin dan rakan sekerja mereka. Justeru, kajian ini ingin mengenal pasti pengaruh kedua-dua variabel keadilan organisasi dan variabel kepercayaan menyumbang kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi negatif tersebut dalam kalangan guru-guru sekolah rendah di Malaysia.

1.4 Objektif Kajian

Memandangkan keadilan organisasi merupakan satu faktor kritikal yang mempengaruhi keberkesanan sekolah, tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) dan kepercayaan guru dalam organisasi (Chen et al., 2005; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 2000) khususnya di sekolah rendah, maka kajian yang dapat melihat tahap amalan dan pengaruh antara ketiga-tiga variabel KO, TKO dan kepercayaan wajar dilakukan. Justeru kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti:

- a. tahap amalan keadilan organisasi (KO) di sekolah rendah.
- b. tahap kepercayaan di sekolah rendah.
- c. tahap amalan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) di sekolah rendah.
- d. pengaruh variabel bebas keadilan organisasi (KO) terhadap variabel bersandar tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) di sekolah rendah.

- e. pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap variabel kepercayaan di sekolah rendah.
- f. pengaruh variabel kepercayaan terhadap variabel bersandar tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) di sekolah rendah.
- g. pengaruh variabel kepercayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara dimensi keadilan organisasi dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru di sekolah rendah.

1.5 Soalan Kajian

Kajian cuba mencari bukti bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang berikut:

- a. Adakah tahap amalan keadilan organisasi di sekolah rendah?
- b. Adakah tahap kepercayaan guru di sekolah rendah?
- c. Adakah tahap amalan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru di sekolah rendah?
- d. Adakah terdapat pengaruh variabel bebas keadilan organisasi terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru sekolah rendah?
- e. Adakah terdapat pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap variabel kepercayaan di sekolah rendah?
- f. Adakah terdapat pengaruh variabel kepercayaan terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru di sekolah rendah?
- g. Adakah variabel kepercayaan berpengaruh sebagai mediator terhadap hubungan antara variabel keadilan organisasi dengan variabel tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru di sekolah rendah?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, hipotesis-hipotesis berikut telah dibina untuk diuji kebenarannya pada aras $p < 0.05$. Hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dengan lebih terperinci dalam perbincangan yang seterusnya.

- Ho 1 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan keadilan organisasi (KO) terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru di sekolah rendah.
- Ho 2 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan keadilan organisasi (KO) terhadap kepercayaan guru di sekolah rendah.
- Ho 3 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepercayaan terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru di sekolah rendah.
- Ho 4 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepercayaan sebagai mediator dalam hubungan antara amalan keadilan organisasi dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) guru di sekolah rendah.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini ingin melihat pengaruh amalan keadilan organisasi terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan kepercayaan guru di sekolah rendah. Kajian ini diharap dapat meningkatkan amalan kepimpinan sekolah kerana pemimpin sekolah merupakan antara penentu utama ke arah kecemerlangan sekolah. Pemimpin seharusnya mengamalkan tingkah laku yang boleh mewujudkan kepercayaan dalam kalangan guru-guru dan staf sekolah. Bagi tujuan mewujudkan kepercayaan tersebut, pemimpin sekolah harus mengamalkan tindakan dan tingkah

laku yang adil kepada guru-guru dan staf bawahannya. Sorotan literatur terkini mencadangkan bahawa terdapat hubungan yang kukuh di antara keadilan organisasi dengan keberkesanan organisasi (Chegini, 2009). Kim (2009) mendapati apabila pekerja memberi persepsi bahawa mereka dilayan secara kurang adil, komitmen mereka terhadap organisasi akan jatuh, prestasi kerja menurun, kepuasan kerja merosot, kurang berminat untuk membantu rakan sekerja dan mereka cenderung melibatkan diri dalam tingkah laku yang menyimpang atau menentang di tempat kerja (*negative deviant behaviors*) termasuklah sabotaj (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002; Appelbaum, Laconi, & Matousek, 2007) dan pencurian pekerja (Greenberg, 1990a).

Di samping itu, kajian itu juga diharap dapat memberikan input yang sesuai kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sebagai pembuat dasar dan penentu kejayaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM), agar segala perancangannya berada di atas landasan bagi menepati matlamat yang diinginkan. Kajian ini diharap dapat memberi maklumat yang berguna kepada KPM mengenai amalan keadilan organisasi yang diamalkan dalam kalangan pemimpin sekolah rendah. Dengan dapatan ini pihak kementerian boleh merangka dan melaksanakan dasar dan program latihan dalam bentuk seminar atau kursus kepada guru besar, melalui pendedahan konsep dan amalan keadilan organisasi dalam pengurusan sekolah.

Kajian ini juga diharapkan dapat memberi input berguna kepada Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam mereka bentuk kursus yang dapat membantu membimbing pemimpin-pemimpin pendidikan yang lebih berwibawa dan berkualiti tinggi di peringkat sekolah dalam merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia. Ini selaras dengan fungsi utama IAB ditubuhkan iaitu melatih pemimpin

dan pengurus sekolah ke arah melahirkan sekolah berkesan selaras dengan misinya iaitu membangun keupayaan kepemimpinan pendidikan bagi menghasilkan organisasi berkualiti (Institut Aminuddin Baki, 2010). Di samping itu, IAB juga dalam objektif khususnya menegaskan tentang keperluan untuk memberi ilmu pengurusan yang berasaskan tubuh ilmu peribumi yang benar-benar relevan dengan situasi dan suasana negara Malaysia. Guru besar dan pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu didedahkan dengan hasil-hasil kajian terkini, khususnya yang berkaitan dengan teori dan bukti empirikal mengenai amalan pengurusan dan kepemimpinan dalam organisasi pendidikan kerana mereka mempunyai peranan yang besar dalam menentukan kejayaan perubahan dan pencapaian PPPM menjelang tahun 2025.

Kejayaan dan kecemerlangan sekolah bukan sekadar bergantung kepada kepemimpinan guru besar semata-mata, tetapi ia juga bergantung kepada guru yang menjalankan tugas secara profesional. Guru-guru sepatutnya sedar tentang hak dan layanan yang seharusnya mereka terima daripada guru besar, kerana dengan kesedaran tersebut guru-guru akan mempunyai persepsi positif dan mempercayai guru besar, rakan dan pengurusan tertinggi organisasi di sekolah. Guru-guru juga seharusnya sedar tentang hak dalam memberi pendapat dan suara semasa proses pembuatan keputusan dalam organisasi sekolah, kerana ia akan memberi kesan terhadap tingkah laku mereka dalam peringkat pelaksanaan.

Bommer, Miles dan Grover (2003) mencadangkan bahawa apabila ada sekumpulan guru yang memiliki tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), guru tersebut akan menggalakkan berlakunya TKO yang sama dalam kalangan rakan sekerja. Selanjutnya Boomer et al. (2003) menyarankan perlunya sebuah organisasi sekolah untuk membina satu golongan 'warganegara baik' (*good citizenship*) di

sekolah masing-masing supaya ia akan menjadi pemangkin untuk menggerakkan TKO dalam kalangan warga guru di sekolahnya. Sebaliknya Bommer et al. (2003) mendapati pemergian ‘warganegara baik’ tersebut dari sesebuah organisasi akan menyebabkan berlakunya ‘lingkaran menurun’ (*downward spiral*), di mana ahli-ahli kumpulan akan kehilangan semangat untuk mempamerkan TKO akibat ketiadaan kelompok dinamik tersebut.

Oleh yang demikian kajian ini penting kepada institusi-institusi latihan perguruan seperti Institut Pendidikan Guru bagi melatih para graduan supaya memiliki ciri-ciri TKO dan seterusnya dapat bekerjasama dalam satu bentuk pertukaran sosial yang baik dalam organisasi sekolah. Institut Pendidikan Guru boleh merangka kursus-kursus yang berupaya memberi kesedaran kepada para guru supaya berpengetahuan tinggi dalam aspek pengurusan sekolah, berintegriti tinggi, altruistik, menjalin hubungan positif dengan rakan sekerja, serta turut sama dalam membantu kepemimpinan sekolah dalam merealisasikan objektif sekolah demi kemajuan pelajar, sekolah dan profesionalisme guru sendiri.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa batasan. **Pertama**, sampel kajian ini hanya melibatkan guru-guru terlatih yang bukan golongan pentadbir yang mengajar di sekolah-sekolah rendah kelolaan Kementerian Pendidikan Malaysia sahaja. Sehubungan itu guru-guru yang menjawat jawatan sebagai pentadbir seperti guru besar, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, dan penolong kanan petang tidak terlibat sebagai pihak yang mempunyai persepsi keadilan dan kepercayaan dalam organisasi.

Kedua, kajian ini hanya melibatkan guru-guru di sekolah rendah kerajaan sahaja. Justeru ia tidak dapat digeneralisasikan kepada semua sekolah lain termasuk sekolah jenis kebangsaan persendirian, sekolah swasta, sekolah agama rakyat, sekolah menengah dan sekolah bantuan.

Ketiga, kajian ini hanya melibatkan sekolah-sekolah yang mempunyai guru sekurang-kurangnya 15 orang sahaja. Bagi sekolah-sekolah khususnya di kawasan pedalaman yang mempunyai jumlah guru kurang dari 15 tidak dilibatkan.

Keempat, kajian ini hanya melibatkan negeri-negeri di utara Semenanjung Malaysia sahaja. Oleh yang demikian dapatan kajian ini mungkin sukar untuk mewakili semua sekolah di Malaysia dari aspek budaya atau cara hidup warga guru.

Kelima, prosedur mengutip data yang digunakan dalam kajian ini hanyalah melalui soal selidik. Terdapat beberapa kaedah lain yang boleh digunakan bagi memberi gambaran yang lebih jelas tentang masalah yang dikaji seperti kaedah pemerhatian, temu bual individu, temu bual kumpulan fokus dan artifek.

Keenam, kajian yang dijalankan berbentuk kuantitatif ini hanya melibatkan soal selidik semata-mata. Kajian berbentuk ini terdapat kelemahan kerana tidak mampu memberi penjelasan yang benar-benar objektif dan memuaskan mengenai sesuatu masalah yang dikaji. Dennis, Williams, Giangreco dan Cloninger (1993) mengatakan pendekatan kuantitatif mempunyai kelemahan kerana pendekatan tersebut terlalu mempermudah fenomena yang begitu kompleks, iaitu kualiti hidup seseorang.

Ketujuh, kajian yang dijalankan ini hanya mengkaji 3 variabel sahaja. Penyelidikan juga hanya memberi fokus kepada 2 variabel sahaja yang memberi pengaruh terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), sedangkan ada

banyak lagi variabel yang memberi pengaruh terhadap TKO seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen, motif pribadi dan faktor demografik.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Keadilan Organisasi (KO)

Definisi KO diadaptasi dari definisi Moorman (1991) yang mengatakan bahawa keadilan organisasi merupakan persepsi individu dan kumpulan guru bahawa mereka menerima layanan yang adil daripada sesebuah organisasi sekolah dan seterusnya bertindakbalas dalam bentuk tingkah laku akibat layanan tersebut. Kajian yang dijalankan ini telah meninjau keadilan organisasi dari tiga dimensi iaitu keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaksi.

(i) Keadilan Distributif (KD)

Dalam kajian ini, KD merujuk kepada persepsi guru-guru bahawa mereka menerima layanan yang adil dan saksama daripada guru besar sekolah rendah dalam pembahagian jawatan, tugas, kenaikan pangkat, kuasa dan pengaruh, serta ganjaran atau anugerah.

(ii) Keadilan Prosedur (KP)

KP dalam kajian ini merujuk kepada keadilan dalam pelaksanaan prosedur serta peluang yang diberikan oleh guru besar kepada para guru untuk turut terlibat dan menyuarakan pendapat serta mengemukakan alternatif ke atas sesuatu pembuatan keputusan atau

tindakan semasa menyelesaikan sesuatu masalah dalam organisasi sekolah.

(iii) Keadilan Interaksi (KI)

KI pula merujuk kepada kualiti layanan interpersonal yang diterima oleh para guru ketika proses pembuatan keputusan berlaku. Kriteria yang sering digunakan oleh guru besar ketika melaksanakan keadilan interaksi adalah ketelusan, hormat-menghormati, kesopanan dalam penyolaan, dan justifikasi yang tepat.

1.9.2 Kepercayaan

Definisi kepercayaan diadaptasi daripada definisi yang dikemukakan oleh Hoy dan Tschannen-Moran (1999) iaitu kesanggupan pihak guru untuk menanggung risiko daripada pihak kedua yang terdiri daripada guru besar, rakan sekerja, dan pengurusan atasan sekolah kerana yakin bahawa pihak kedua tersebut baik hati (*benevolent*), boleh dipercayai (*reliable*), bersifat terbuka dan mengambil berat.

Bagi kajian ini, kepercayaan diukur menggunakan tiga dimensi iaitu Kepercayaan terhadap Guru Besar (KTGB), Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja (KTRS), dan Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan (KTPA).

(i) Kepercayaan terhadap Guru Besar (KTGB)

Kepercayaan terhadap guru besar didefinisikan sebagai keyakinan guru kepada guru besar, bahawa mereka akan mendapat layanan yang adil

dan beroleh faedah dari tindakan guru besar. Dalam kajian ini frasa kepercayaan terhadap guru besar juga digunakan secara bertukar ganti dengan frasa kepercayaan terhadap pemimpin, majikan atau penyelia.

(ii) Kepercayaan terhadap Rakan Sekerja (KTRS)

Dalam kajian ini kepercayaan terhadap rakan sekerja (KTRS) bermaksud guru boleh bergantung antara satu sama lain dalam situasi sulit dan boleh berharap terhadap integriti yang ada pada rakan sekerja mereka.

(iii) Kepercayaan terhadap Pengurusan Atasan (KTPA)

Dalam kajian ini, kepercayaan terhadap pengurusan atasan didefinisikan sebagai kesediaan guru untuk menanggung akibat dan mengambil risiko daripada pihak pengurusan atasan sekolah yang terdiri daripada penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum dan penolong kanan petang kerana mempunyai jangkaan positif bahawa pengurusan atasan mereka akan bertindak dan melayani mereka dengan adil. Dalam kajian ini, penyelidik cenderung menggunakan terma kepercayaan terhadap pengurusan atasan (KTPA), walaupun kepercayaan terhadap organisasi juga turut digunakan secara bertukar ganti.

1.9.3 Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Dalam kajian ini, TKO diadaptasi dari definisi yang dikemukakan oleh Organ (1988a) sebagai tingkah laku kerja yang dilakukan secara sukarela oleh guru tanpa dipengaruhi oleh sistem ganjaran dan melampaui pernyataan dalam

dasar organisasi, deskripsi dan kontrak kerja (Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988a; Robbins, 2001). Guru melakukan tingkah laku tersebut dengan rela tanpa mengharapkan balasan dan biasanya mereka merasa puas dengan tindakan tersebut. Bagi kajian ini, TKO menggunakan dua dimensi iaitu, Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA), dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM).

(i) Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik (TKOA)

Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Tindakan Altruistik dalam kajian ini bermaksud tingkah laku guru-guru yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain dan organisasi (umpamanya mengutamakan murid, guru dan aktiviti sekolah) melebihi kepentingan diri sendiri.

(ii) Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa (TKOM)

Dalam kajian ini Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi Terarah Ketepatan Masa merujuk kepada tingkah laku guru-guru mematuhi dan menepati masa (umpamanya melindungi masa instruksional serta penggunaan masa yang efektif dalam pengajaran) walaupun ia tidak dinyatakan secara jelas dalam deskripsi tugas.

1.10 Rumusan

Keseluruhan bab satu telah membincangkan latar belakang konsep serta kepentingan variabel-variabel utama kajian iaitu tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), kepercayaan dan keadilan organisasi. Bab ini juga mengemukakan permasalahan, tujuan dan persoalan kajian yang membuka ruang agar satu kajian emperikal terhadap ketiga-tiga variabel tersebut dilakukan.

Bab berikutnya akan membincangkan keseluruhan sorotan literatur berhubung variabel-variabel kajian. Sorotan dilakukan secara mendalam terhadap variabel-variabel tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), kepercayaan dan keadilan organisasi serta perkaitan antara ketiga-tiga variabel tersebut.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan

Keseluruhan bab ini membicarakan konsep-konsep tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), keadilan organisasi (KO) dan kepercayaan mencakupi teori-teorinya, dimensi serta kajian-kajian dari sorotan lalu. Pada akhir bab ini, dibuat satu rumusan sorotan secara keseluruhan dalam bentuk kerangka konseptual mencakupi semua variabel kajian untuk dikaitkan dengan tujuan dan persoalan kajian ini.

2.1 Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Kajian tentang kepuasan kerja dan tingkah laku dalam tugas (*in-role behavior*) telah banyak dilakukan oleh pengkaji dalam membentuk prestasi kerja (DiPaola & Hoy, 2005). Walau bagaimanapun sangat terhad kajian kepemimpinan yang mengkaji tentang tingkah laku luar tugas (*extra-role behavior*) atau tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) terutamanya di peringkat sekolah (DiPaola & Hoy, 2005). Tingkah laku dalam tugas adalah tingkah laku seorang pekerja yang melaksanakan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan selaras dengan diskripsi tugas yang diberikan dan biasanya dikaitkan dengan ganjaran dan hukuman (Morisson, 1994), manakala tingkah laku luar tugas atau TKO pula merupakan sumbangan pekerja yang melampaui dan melebihi dari deskripsi kerja formal yang ditetapkan oleh organisasi. Biasanya TKO tidak terikat dengan imbuhan atau

ganjaran, dan tingkah laku ini berpunca daripada perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila seseorang dapat melakukan suatu yang lebih baik untuk faedah organisasinya.

Kajian tentang tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) merupakan salah satu aspek kajian yang paling cepat berkembang dalam pelbagai bidang, sejak ia mula diperkenalkan hampir 30 tahun yang lalu (Lo & Ramayah, 2009; Podsakoff et al., 2000). Noormala Amir Ishak (2004) mengatakan bahawa walaupun TKO mula diperkenalkan dalam literatur pada awal 1980-an, namun punca sebenar tingkah laku tersebut boleh didapati dari literatur pengurusan klasik, iaitu bermula dari kajian Hawthorne (Katz & Kahn, 1978). Beberapa orang pengkaji telah mengenal pasti beberapa aspek TKO yang utama memberi sumbangan terhadap keberkesanan organisasi. Umpamanya Roethlisberger dan Dickson (1964) mengenal pasti kepentingan perhubungan secara tidak formal antara anggota-anggota organisasi; Barnard (1938) menggambarkan organisasi sebagai satu sistem kerjasama; Katz (1964) dan Krebs (1970) mengenal pasti bahawa organisasi bergantung kepada pelbagai tindakan antara pekerja yang meliputi kerjasama, suka membantu, dan pengorbanan diri demi keberkesanan fungsi organisasi; manakala Katz dan Kahn (1978) pula menyatakan kepentingan prestasi lebih utama berbanding kepentingan peribadi pekerja.

Tegasnya, TKO amat penting bagi memastikan wujudnya kesinambungan dalam keberkesanan organisasi terutamanya apabila mereka terdedah dengan persaingan global, visi mengutamakan pengguna dan kerja berpasukan (Fassina et al., 2008)

2.1.1 Definisi Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Organ (1988a) yang merupakan orang pertama menggunakan terminologi tingkah laku kewarganegaraan organisasi (DiPaola & Hoy, 2005) telah mendefinisikan TKO sebagai “Tingkah laku individu secara sukarela, bukan dipengaruhi secara langsung dengan sistem ganjaran formal, dan tingkah laku tersebut membantu meningkatkan keberkesanan organisasi” (Organ 1988a: 4).

Definisi tersebut memberi tiga gambaran utama TKO. Pertama, tingkah laku mesti bersifat sukarela. Kedua, tingkah laku tersebut memberi faedah jika dilihat dari perspektif organisasi (Van Dyne, Vandewalle, Kostoya, Latham & Cummings, 2000), dan ketiga TKO mempunyai sifat yang pelbagai dimensi (Bogler & Somech, 2005).

Manakala Graham (1991) pula mengatakan bahawa TKO boleh dioperasikan dalam pelbagai cara serta mempunyai definisi yang pelbagai mengikut persepsi penyelidik. Secara umumnya TKO merujuk kepada tingkah laku kerja yang dilakukan secara sukarela oleh pekerja tanpa dipengaruhi oleh sistem ganjaran dan melampaui pernyataan dalam dasar organisasi, deskripsi dan kontrak kerja (Organ, 1988a; Robbins, 2001). TKO meliputi kesediaan menawarkan diri untuk menolong sesama rakan sekerja, kerelaan melakukan aktiviti tambahan, memberi perhatian terhadap rakan sekerja dan pelanggan, menepati masa, memberi cadangan apabila berlaku masalah (Meyer & Allen, 1997), mematuhi segala prosedur dan aturan kerja tanpa mementingkan keuntungan peribadi (Organ, 1988a) di samping boleh menjadikan fungsi dalam organisasi lebih efektif (Robbins, 2001). Tidak ada sebarang ganjaran kewangan atau aset diberikan atas tingkah laku yang ditunjukkan oleh pekerja.

Terdapat beberapa istilah untuk menggambarkan TKO seperti tingkah laku prososial organisasi (Brief & Motowidlo, 1986), tingkah laku kewarganegaraan sivik (Graham, 1991), kespontanan organisasi (*organizational spontaneity*) (George & Brief, 1992), prestasi kontekstual (*contextual performance*) (Borman & Motowidlo, 1993), tingkah laku luar tugas, tingkah laku tugas balas (*counter-role behavior*) dan mengambil tanggung jawab (Morrison & Phelps, 1999). TKO juga dikenali sebagai kewarganegaraan yang baik (Organ, 1988a), tingkah laku tugas supra (*supra-role behavior*) (Katz & Kahn, 1978), prestasi melangkaui jangkaan (Bass, 1985) dan prestasi kewarganegaraan organisasi (Kumar, 2005). Kesemua istilah yang dinyatakan merupakan tingkah laku yang berkaitan dengan prestasi kerja iaitu melibatkan kerjasama dan membantu orang lain melebihi daripada sasaran yang ditetapkan dalam deskripsi kerja (Noormala Amir Ishak, 2004).

Dalam organisasi, pekerja yang memiliki ciri tingkah laku tersebut dianggap sebagai pengikut teladan (*exemplary follower*) (Kelly, 1992). Menurut Kelly (1992) dan Brown dan Thornborrow (1996), pengikut teladan adalah seorang pekerja yang memiliki pemikiran kritikal, terlibat secara aktif dalam organisasi, serta melaksanakan tanggungjawabnya dengan penuh tenaga di samping mempunyai asertif yang tinggi. Pengikut teladan ini bukan sahaja memiliki pemikiran yang kritis tetapi juga bersedia menyumbangkan pemikiran tersebut sama ada diminta ataupun tidak demi kemajuan organisasi (Khairur Rizal Ramli, 2004).

Pengikut teladan selalunya menjadi pengambil risiko dan pencetus yang berupaya menyelesaikan masalah secara bersendirian. Kelley (1992: 126-166) menyenaraikan 15 ciri pengikut teladan iaitu; (1) memikirkan diri sendiri; (2) bekerja melebihi keperluan yang ditetapkan; (3) menyokong pasukan dan pemimpin; (4) fokus kepada matlamat; (5) melaksanakan satu aktiviti lain yang turut membantu