

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN  
KEPERCAYAAN TERHADAP EFIKASI KENDIRI  
DAN KEPUASAN PENILAIAN PRESTASI GURU**

**THIYAGARAJAN A/L R.ANNAMALAI**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2011**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN  
KEPERCAYAAN TERHADAP EFIKASI KENDIRI  
DAN KEPUASAN PENILAIAN PRESTASI GURU**

**oleh**

**THIYAGARAJAN A/L R. ANNAMALAI**

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

**OGOS 2011**

## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin bersyukur kepada Tuhan yang maha esa kerana dengan iznnya saya telah berjaya menyiapkan tesis ini. Perjalanan menghasilkan tesis ini bukanlah mudah kerana memerlukan dedikasi, kesabaran dan pengorbanan masa bukan sahaja pada diri saya malah seisi keluarga saya.

Ucapan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada dua orang penyelia saya iaitu Profesor Madya Dr Tang Keow Ngang dan Profesor Madya Dr Abdul Ghani Kanesan Abdullah yang banyak memberikan dorongan, bantuan dan bimbingan bagi melaksanakan kajian dari awal hingga akhir. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih saya kepada Kementerian Pelajaran Malaysia yang telah menaja pengajian saya dalam bidang kedoktoran ini.

Saya juga ingin berterima kasih kepada semua pensyarah dan rakan-rakan di Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan yang telah memberikan sokongan dan bantuan semasa saya belajar di Universiti Sains Malaysia.

Akhir sekali kepada isteri tersayang, Kalpana Devi a/p Sithambaram, anak-anak, Darrman, Visshnoo dan Sharika, saya mengucapkan ribuan terima kasih atas sokongan, kesabaran dan dorongan yang sentiasa diberikan kepada saya. Pengorbanan mereka telah membantu saya mencapai cita-cita ini. Terima kasih juga diucapkan kepada semua ahli keluarga saya yang telah membantu saya secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan tesis ini.

.....  
(THIYAGARAJAN A/L R.ANNAMALAI)



## ISI KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN.....	ii
ISI KANDUNGAN.....	iii
SENARAI JADUAL.....	xi
SENARAI RAJAH.....	xvii
SENARAI LAMPIRAN.....	xviii
ABSTRAK.....	xix
ABSTRACT.....	xx

### **BAB SATU : PENGENALAN**

1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Latar Belakang Kajian.....	4
1.3	Pernyataan Masalah.....	13
1.4	Objektif-Objektif Kajian.....	15
1.5	Soalan-Soalan Kajian.....	16
1.6	Hipotesis-Hipotesis Kajian.....	18
1.7	Signifikan Kajian.....	20
1.8	Batasan Kajian.....	23
1.9	Kerangka Konsep.....	24
1.10	Definisi Operasional Kajian.....	29
	1.10.1 Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi.....	29
	1.10.1 (a) Persepsi Guru terhadap Keadilan Distribusi.....	29

1.10.1 (b)	Persepsi Guru terhadap Keadilan Prosedur.....	30
1.10.1 (c)	Persepsi Guru terhadap Keadilan Interpersonal.....	30
1.10.1 (d)	Persepsi Guru terhadap Keadilan Informasi.....	30
1.10.2	Kepercayaan .....	31
1.10.2 (a)	Kepercayaan terhadap Organisasi.....	31
1.10.2 (b)	Kepercayaan terhadap Pemimpin.....	31
1.10.3	Efikasi Kendiri Guru.....	32
1.10.3 (a)	Strategi Pengajaran.....	32
1.10.3 (b)	Penglibatan Murid.....	32
1.10.3 (c)	Pengurusan Bilik Darjah.....	33
1.10.4	Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	33
1.10.4 (a)	Persepsi Guru terhadap Markah Prestasi.....	33
1.10.4 (b)	Persepsi Guru terhadap Sistem Penilaian.....	34
1.10.4 (c)	Persepsi Guru terhadap Penilai.....	34
1.10.4 (d)	Persepsi Guru terhadap Maklum Balas.....	34
1.11	Rumusan.....	35

## **BAB DUA : KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan.....	36
2.2	Keadilan Organisasi.....	36
2.2.1	Teori-Teori Keadilan Organisasi .....	38
2.2.1 (a)	Teori Ekuiti Adams (1965).....	38
2.2.1 (b)	Teori Keadilan Distribusi Deutsch (1985).....	40

2.2.1 (c)	Teori Bermotifkan Keadilan Lerner (1977).....	42
2.2.1 (d)	Teori Keadilan Distribusi Jasso (1977).....	43
2.2.1 (e)	Teori Perbandingan Kekurangan (Deprivation) (1984).....	44
2.2.2	Model-Model Keadilan Organisasi .....	46
2.2.2 (a)	Model Mementingkan Diri Thibaut dan Walker (1975,1978).....	47
2.2.2 (b)	Model Mementingkan Prosedur Laventhal, Karuza dan Fry (1980).....	49
2.2.2 (c)	Model Ekspresi-Nilai Tyler (1987) .....	50
2.2.2 (d)	Model Nilai-Kumpulan Lind dan Tyler (1988).....	51
2.2.3	Keadilan Informasi.....	54
2.2.4	Keadilan Interpersonal.....	57
2.3	Kepercayaan.....	59
2.3.1	Definisi Kepercayaan.....	61
2.3.2.	Model-Model Kepercayaan.....	63
2.3.2 (a)	Model Kitaran Zand (Spiral Model of Trust) (1972).....	63
2.3.2 (b)	Model Kepercayaan Mayer, Davis dan Schoorman (1995).....	66
2.3.2 (c)	Model Mewujudkan Kepercayaan terhadap Pemimpin (1988).....	68
2.3.3	Kepercayaan terhadap Pemimpin.....	73
2.3.4	Kepercayaan terhadap Organisasi.....	76
2.4	Efikasi Kendiri.....	79
2.4.1	Efikasi Guru.....	84
2.5	Penilaian Prestasi.....	88

2.5.1	Sistem Saraan Baru (SSB).....	92
2.5.2	Sistem Saraan Malaysia (SSM).....	95
2.5.3	Penilaian Prestasi di Sekolah-Sekolah Malaysia.....	98
2.6	Kajian-Kajian Lepas tentang Keadilan Organisasi.....	99
2.7	Kajian-Kajian Lepas tentang Kepercayaan.....	109
2.8	Kajian-Kajian Lepas tentang Penilaian Prestasi.....	112
2.9	Kajian-Kajian Lepas tentang Efikasi Kendiri.....	115
2.10	Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kepercayaan.....	118
2.11	Hubungan antara Keadilan Organisasi, Kepercayaan, Penilaian Prestasi dan Efikasi Kendiri.....	120
2.12	Perkaitan antara Teori dengan Variabel Kajian.....	125
2.13	Rumusan.....	129

### **BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pendahuluan.....	130
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	130
3.3	Variabel-Variabel Kajian.....	133
3.3.1	Variabel Bebas.....	133
3.3.2	Variabel Bersandar.....	133
3.3.3	Variabel Moderator.....	133
3.4	Populasi dan Persampelan Kajian.....	134
3.5	Instrumen Kajian.....	139
3.5.1	Bahagian A: Latar Belakang Responden.....	139
3.5.2	Bahagian B: Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi.....	140



3.5.3	Bahagian C: Kepercayaan.....	142
3.5.4	Bahagian D: Efikasi Kendiri.....	144
3.5.5	Bahagian E: Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	146
3.6	Kajian Rintis.....	147
3.6.1	Kesahan.....	148
3.6.2	Kebolehpercayaan.....	149
3.7	Analisis Faktor Instrumen Kajian.....	151
3.7.1	Analisis Faktor Instrumen Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi.....	152
3.7.2	Analisis Faktor Instrumen Kepercayaan.....	156
3.7.3	Analisis Faktor Instrumen Efikasi Kendiri.....	159
3.7.4	Analisis Faktor Instrumen Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	162
3.8	Prosedur Pengumpulan Data.....	165
3.9	Penganalisan Data.....	167
3.10	Rumusan.....	171

#### **BAB EMPAT : ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan.....	173
4.2	Kadar Responden dan Taburan Demografi Responden.....	173
4.3	Penerokaan Data Analisis.....	176
4.4	Dapatan Statistik Deskriptif .....	178
4.4.1 (a)	Tahap Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi.....	178
4.4.1 (b)	Tahap Kepercayaan Guru terhadap Organisasi dan Pemimpin.....	179

4.4.1 (c)	Tahap Efikasi Kendiri Guru.....	180
4.4.1 (d)	Tahap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	180
4.5	Pengujian Hipotesis.....	181
4.5.1	Pengaruh Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan.....	181
4.5.2	Pengaruh Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Efikasi Kendiri.....	184
4.5.3	Pengaruh Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	186
4.5.4	Pengaruh Kepercayaan Guru terhadap Organisasi dan Pemimpin dengan Efikasi Kendiri.....	189
4.5.5	Pengaruh Kepercayaan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	191
4.5.6	Peramal yang Signifikan terhadap Efikasi Kendiri dimensi Penglibatan Murid.....	193
4.5.7	Peramal yang Signifikan terhadap Efikasi Kendiri dimensi Strategi Pengajaran.....	196
4.5.8	Peramal yang Signifikan terhadap Efikasi Kendiri dimensi Pengurusan Bilik Darjah.....	198
4.5.9	Peramal yang Signifikan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Markah Prestasi.....	199
4.5.10	Peramal yang Signifikan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Sistem Penilaian.....	203
4.5.11	Peramal yang Signifikan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Penilai.....	205
4.5.12	Peramal yang Signifikan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Maklum Balas.....	208
4.6	Pengujian Pengaruh Moderator.....	211

4.6.1	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Penglibatan Murid (EKPM).....	214
4.6.2	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Penglibatan Murid (EKPM).....	218
4.6.3	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Strategi Pengajaran (EKSP).....	222
4.6.4	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Strategi Pengajaran (EKSP).....	224
4.6.5	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Pengurusan Bilik Darjah (EKPBD)....	230
4.6.6	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Efikasi Kendiri dimensi Pengurusan Bilik Darjah (EKPBD)....	233
4.6.7	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Markah Prestasi (KPPMP).....	237
4.6.8	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Sistem Penilaian (KPPSP).....	239
4.6.9	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Penilai (KPPP).....	241
4.6.10	Pengaruh Moderasi Kepercayaan Organisasi dan Pemimpin dalam hubungan antara Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi dengan Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi dimensi Maklum Balas (KPPMB).....	244
4.7	Rumusan Dapatan Kajian.....	245

4.8	Rumusan.....	249
-----	--------------	-----

## **BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pendahuluan.....	251
5.2	Ringkasan Kajian.....	251
5.3	Perbincangan dan Implikasi Kajian.....	254
5.3.1	Pengaruh Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan.....	254
5.3.2	Pengaruh Persepsi Guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Efikasi Kendiri.....	258
5.3.3	Pengaruh Persepsi guru terhadap Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi .....	260
5.3.4	Pengaruh Kepercayaan terhadap Efikasi Kendiri.....	263
5.3.5	Pengaruh Kepercayaan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	265
5.3.6	Peramal yang Signifikan terhadap Efikasi Kendiri.....	266
5.3.7	Peramal yang Signifikan terhadap Persepsi Guru terhadap Kepuasan Penilaian Prestasi.....	267
5.3.8	Implikasi Moderator kepada Organisasi dan Pemimpin.....	268
5.4	Cadangan Kajian.....	271
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	274
5.6	Kesimpulan.....	275
	RUJUKAN.....	277

## SENARAI JADUAL

### Muka Surat

Jadual 3.1	Bilangan sekolah dan guru di negeri-negeri utara Semenanjung Malaysia.....	135
Jadual 3.2	Bilangan sampel bagi setiap negeri.....	137
Jadual 3.3	Agihan item mengikut dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi.....	142
Jadual 3.4	Agihan item mengikut dimensi kepercayaan.....	144
Jadual 3.5	Agihan item mengikut dimensi efikasi sendiri guru.....	145
Jadual 3.6	Agihan item mengikut dimensi persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	146
Jadual 3.7	Agihan item mengikut variabel.....	147
Jadual 3.8	Koefisien Cronbach Alfa George dan Mallery (2003).....	150
Jadual 3.9	Ujian kebolehpercayaan kajian rintis (n = 70).....	151
Jadual 3.10	Struktur faktor dan pemuatan faktor kaedah konfirmatori putaran <i>varimax</i> bagi instrumen persepsi guru terhadap keadilan organisasi.....	154
Jadual 3.11	Kebolehpercayaan dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi.....	155
Jadual 3.12	Korelasi Pearson dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi.....	156
Jadual 3.13	Struktur faktor dan pemuatan faktor kaedah konfirmatori putaran <i>varimax</i> bagi instrumen kepercayaan.....	157
Jadual 3.14	Kebolehpercayaan dimensi kepercayaan.....	158
Jadual 3.15	Korelasi Pearson dimensi kepercayaan.....	159
Jadual 3.16	Struktur faktor dan pemuatan faktor kaedah konfirmatori putaran <i>varimax</i> bagi instrumen efikasi sendiri.....	160
Jadual 3.17	Kebolehpercayaan dimensi efikasi sendiri.....	161

Jadual 3.18	Korelasi Pearson dimensi efikasi sendiri.....	161
Jadual 3.19	Struktur faktor dan pemuatan faktor kaedah konfirmatori putaran <i>varimax</i> bagi instrumen persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	163
Jadual 3.20	Kebolehpercayaan dimensi persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	164
Jadual 3.21	Korelasi Pearson dimensi persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	164
Jadual 3.22	Penentuan tahap.....	169
Jadual 3.23	Ringkasan analisis statistik.....	170
Jadual 4.1	Taburan demografi responden.....	176
Jadual 4.2	Nilai Skewness dan Kurtosis untuk setiap item kajian.....	178
Jadual 4.3	Dapatan deskriptif persepsi guru terhadap keadilan organisasi.....	179
Jadual 4.4	Dapatan deskriptif kepercayaan.....	179
Jadual 4.5	Dapatan deskriptif efikasi sendiri guru.....	180
Jadual 4.6	Dapatan deskriptif persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	181
Jadual 4.7	Dapatan nilai regresi <i>beta</i> yang standard ( $\beta$ ) untuk dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan.....	184
Jadual 4.8	Dapatan nilai regresi <i>beta</i> yang standard ( $\beta$ ) untuk dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri.....	186
Jadual 4.9	Dapatan nilai regresi <i>beta</i> yang standard ( $\beta$ ) untuk dimensi persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	189
Jadual 4.10	Dapatan nilai regresi <i>beta</i> yang standard ( $\beta$ ) untuk dimensi kepercayaan dan efikasi sendiri.....	191
Jadual 4.11	Dapatan nilai regresi <i>beta</i> yang standard ( $\beta$ ) untuk dimensi kepercayaan dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.....	193

Jadual 4.12	Peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi penglibatan murid (kaedah <i>enter</i> ).....	194
Jadual 4.13	Dapatan peramal yang terbaik terhadap efikasi sendiri dimensi penglibatan murid (kaedah <i>stepwise</i> ).....	195
Jadual 4.14	Peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran (kaedah <i>enter</i> ).....	196
Jadual 4.15	Dapatan peramal yang terbaik terhadap efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran (kaedah <i>stepwise</i> ).....	197
Jadual 4.16	Peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah (kaedah <i>enter</i> ).....	199
Jadual 4.17	Dapatan peramal yang terbaik terhadap efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah (kaedah <i>stepwise</i> ).....	199
Jadual 4.18	Peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi markah prestasi (kaedah <i>enter</i> ).....	201
Jadual 4.19	Dapatan peramal yang terbaik terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi markah prestasi (kaedah <i>stepwise</i> ).....	202
Jadual 4.20	Peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi sistem penilaian (kaedah <i>enter</i> ).....	203
Jadual 4.21	Dapatan peramal yang terbaik terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi sistem penilaian (kaedah <i>stepwise</i> ).....	204
Jadual 4.22	Peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai (kaedah <i>enter</i> ).....	206
Jadual 4.23	Dapatan peramal yang terbaik terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai (kaedah <i>stepwise</i> ).....	207
Jadual 4.24	Peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi maklum balas (kaedah <i>enter</i> ).....	209
Jadual 4.25	Dapatan peramal yang terbaik terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi maklum balas (kaedah <i>stepwise</i> ).....	210

Jadual 4.26	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi penglibatan murid (EKPM).....	216
Jadual 4.27	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri dimensi penglibatan murid.....	217
Jadual 4.28	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KO) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi penglibatan murid.....	217
Jadual 4.29	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi penglibatan murid (EKPM).....	219
Jadual 4.30	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri dimensi penglibatan murid.....	221
Jadual 4.31	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KP) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi penglibatan murid.....	222
Jadual 4.32	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran (EKSP).....	223
Jadual 4.33	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri strategi pengajaran.....	225
Jadual 4.34	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KO) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran.....	226
Jadual 4.35	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran (EKSP).....	228
Jadual 4.36	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran.....	229
Jadual 4.37	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KP) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran.....	229



Jadual 4.38	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah (EKPBBD).....	231
Jadual 4.39	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah.....	232
Jadual 4.40	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KO) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah.....	233
Jadual 4.41	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah (EKPBBD).....	235
Jadual 4.42	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah.....	236
Jadual 4.43	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KP) tinggi dan rendah terhadap efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah.....	237
Jadual 4.44	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi markah prestasi (KPPMP).....	239
Jadual 4.45	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi sistem penilaian (KPPSP).....	240
Jadual 4.46	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai (KPPP).....	242
Jadual 4.47	Dapatan koefisien regresi ( $\beta$ ) kepercayaan organisasi dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan prosedur dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai.....	243
Jadual 4.48	Perbandingan nilai $R^2$ bagi kumpulan moderator (KO) tinggi dan rendah terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai.....	244

Jadual 4.49	Analisis pengaruh moderasi kepercayaan organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi maklum balas (KPPMB).....	245
Jadual 4.50	Rumusan pengaruh dan peramal yang signifikan.....	247
Jadual 4.51	Rumusan bentuk moderator kepercayaan.....	249

## SENARAI RAJAH

### Muka Surat

Rajah 1.1	Kerangka Konsep.....	28
Rajah 2.1	Model Kitaran Kepercayaan.....	65
Rajah 2.2	Model Kepercayaan Mayer, Davis dan Schoorman.....	68
Rajah 2.3	Model Tingkah Laku Kepercayaan Pemimpin.....	72
Rajah 2.4	Model Bandura.....	80
Rajah 2.5	Teori Tanggapan Efikasi Kendiri Bandura.....	81
Rajah 2.6	Kriteria keberkesanan penilaian prestasi.....	91
Rajah 2.7	Kitaran proses penilaian prestasi.....	96
Rajah 2.8	Keadilan dalam organisasi.....	106
Rajah 3.1	Carta aliran prosedur pengumpulan data.....	167

## SENARAI LAMPIRAN

### Muka Surat

LAMPIRAN 1	Borang soal selidik.....	305
LAMPIRAN 2	Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia.....	316
LAMPIRAN 3	Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak.....	317
LAMPIRAN 4	Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang.....	318
LAMPIRAN 5	Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah.....	319
LAMPIRAN 6	Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perlis.....	320
LAMPIRAN 7	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.2, 2002.....	321
LAMPIRAN 8	Laporan Nilai Prestasi Tahunan.....	325



# **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN TERHADAP EFIKASI KENDIRI DAN KEPUASAN PENILAIAN PRESTASI GURU**

## **Abstrak**

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi guru. Kesan moderator kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin turut dikaji. Sejumlah 1171 orang guru sekolah menengah dari negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis menjadi responden kajian. Prosedur analisis regresi berganda dan *Hierarchical Moderated Multiple Regression Analytical Procedure* (HMMR) digunakan untuk pengujian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap keadilan distribusi, prosedur, interpersonal dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efikasi sendiri guru. Kesemua dimensi variabel keadilan organisasi dan kepercayaan guru mempunyai pengaruh yang signifikan dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi. Kedua-dua dimensi kepercayaan telah bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri guru tetapi kepercayaan guru terhadap organisasi sahaja dalam hubungan dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi. Kesimpulannya dapatan kajian ini dapat membantu pihak pentadbir sekolah meningkatkan amalan keadilan organisasi dan kepercayaan dalam usaha meningkatkan efikasi sendiri dan kepuasan penilaian prestasi guru.

# **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND TRUST TOWARDS TEACHERS' SELF EFFICACY AND PERFORMANCE APPRAISAL SATISFACTION**

## **Abstract**

This research was carried out to study the influence of teachers' organizational justice perception and teachers' trust on organization and leader towards teachers' self efficacy and teachers' perception on performance appraisal satisfaction. The moderator effect of teachers' trust on organization and leader was also studied. A total of 1171 secondary school teachers from the states of Perak, Penang, Kedah and Perlis became the research respondents. Multiple regression and Hierarchical Moderated Multiple Regression analytical procedures (HMMR) were used for testing. The findings indicated that the distributive, procedural, interpersonal justice perception and teachers' trust on organization and leader have significant influence towards teachers' self efficacy. All the dimensions in organizational justice perception and teachers' trust on organization and leader have significant influence in teachers' perception on performance appraisal satisfaction. Both dimensions in trust acted as the moderator in the relationship between teachers' perception on organizational justice and teachers' self efficacy but only teachers' trust in organization acted as the moderator in the relationship with teachers' perception on performance appraisal satisfaction. As a conclusion, the findings of this study can help the school administrators to improve their organizational justice and trust practices in schools in order to increase teachers' self efficacy and performance appraisal satisfaction.

# **BAB SATU**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Tujuan utama pentadbiran institusi pendidikan adalah untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, mereka yang bekerja di sesebuah institusi pendidikan hendaklah memberi sumbangan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam institusi pendidikan terdapat dua pihak yang memainkan peranan penting iaitu pengetua dan guru. Pengetua memainkan peranan sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin (Ayob Jantan, 2004). Guru pula memainkan peranannya dengan menjalankan tugas-tugas yang diarahkan oleh pihak pengetua. Kerjasama antara kedua-dua pihak ini adalah sangat penting dalam memastikan peningkatan pencapaian sesebuah sekolah terutamanya dari segi komitmen dan efikasi sendiri guru (Poulus, 2004). Bagi memastikan kerjasama antara kedua-dua pihak ini sentiasa dalam keadaan yang baik, satu sistem pentadbiran yang adil harus wujud supaya guru mempunyai kepercayaan terhadap organisasi dan pemimpin.

Keadilan organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi adalah saling berkaitan dan tidak boleh wujud secara sendirian (Hoy & Tarter, 2004). Kajian di Malaysia turut menunjukkan bahawa keadilan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pengetua (Abdul Ghani, Tang Keow Ngang, & Aziah Ismail, 2007). Kepercayaan guru terutamanya terhadap pengetua adalah penting kerana kepercayaan ini mempengaruhi keadilan di tempat kerja (Lewicki, Wiethoff, & Tomlinson, 2005). Hal ini adalah kerana kepercayaan guru terhadap pengetua



menggalakkan interaksi yang terbuka dan meyakinkan guru bahawa pengetua boleh diharapkan, bersikap jujur, cekap dan mengambil berat terhadap guru (Geist & Hoy, 2003). Pengetua yang mendapat kepercayaan daripada guru berasa diri mereka mempunyai harga diri di tempat kerja (Hodson, 2001). Justeru, hubungan kepercayaan ini adalah saling bergantung antara satu sama lain iaitu pengetua harus percaya terhadap guru dan guru pula harus mempunyai kepercayaan terhadap pengetua.

Keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin sebenarnya boleh mempengaruhi efikasi sendiri guru dan kepuasan guru terhadap penilaian prestasi (Petersen, 2008; Smith, Thomas, & Tyler, 2006). Efikasi sendiri bermaksud kepercayaan seseorang terhadap kebolehan mereka dalam melakukan sesuatu tugas yang diberikan (Bandura, 1986). Mereka yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi akan menganggap masalah sebagai cabaran dan bukannya sebagai ancaman (Bandura, 1986). Efikasi sendiri dalam kalangan guru biasanya dikaitkan dengan sikap yang positif terhadap pengajaran dan pencapaian murid (Henson, 2001). Kepercayaan terhadap efikasi sendiri adalah penting kerana efikasi sendiri bertindak sebagai perantaraan dalam mengubah sikap positif seseorang (Henson, 2001). Sikap begini sangat penting kepada seseorang guru yang sentiasa menghadapi banyak cabaran di sekolah. Keadilan organisasi terutamanya keadilan prosedur dapat meningkatkan efikasi sendiri seseorang pekerja (Smith et al., 2006). Sekiranya guru berasa dirinya mendapat keadilan, kepercayaan mereka terhadap organisasi bertambah dan efikasi sendiri mereka juga meningkat (Petersen, 2008).

Kepuasan terhadap penilaian prestasi juga memainkan peranan yang penting dalam diri seseorang. Persepsi tentang keadilan mempunyai hubungan dengan pencapaian

sesebuah organisasi dari segi motivasi pekerja untuk meningkatkan keupayaan diri (Buehler, 2006). Motivasi seperti ini adalah penting bagi seseorang guru dalam usaha mereka untuk mendidik pelajar yang mempunyai pelbagai kerenaah. Dalam konteks ini kajian Buehler (2006) menunjukkan bahawa pekerja yang berpuas hati dengan penilaian prestasi, pencapaian dan sumbangan mereka terhadap sesebuah organisasi itu meningkat. Dalam konteks sekolah pula, kepuasan terhadap penilaian prestasi ini sebenarnya merupakan satu isu yang sentiasa mendapat perhatian. Namun begitu, di Malaysia kajian yang menyentuh tentang kepuasan penilaian prestasi adalah kurang. Walaupun terdapat faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi efikasi sendiri dan kepuasan penilaian prestasi, keadilan dan kepercayaan organisasi juga dipercayai mempunyai pengaruhnya yang tersendiri (Febles, 2005; Scott, 2003).

Justeru, dapat disimpulkan bahawa persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin mempunyai pengaruh terhadap efikasi sendiri guru dan kepuasan guru terhadap penilaian prestasi mereka. Efikasi sendiri sebenarnya memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan pencapaian, bukan sahaja guru malah pelajar itu sendiri (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Kepuasan penilaian prestasi ini juga penting bagi seseorang pekerja kerana penilaian prestasi memberi kesan kepada sikap pekerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi (Pettijohn, Pettijohn, & d'Amico, 2001). Efikasi sendiri dan kepuasan penilaian prestasi ini adalah penting dalam sesebuah organisasi kerana kedua-dua variabel ini boleh mewujudkan satu suasana kerja yang sihat dalam sesebuah organisasi (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Sehubungan itu kajian ini turut mengkaji hubungan dan sumbangan persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan

guru terhadap organisasi dan pemimpin terhadap efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dalam kalangan guru di negeri-negeri utara Semenanjung Malaysia.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Keadilan dalam organisasi adalah sangat penting kerana keadilan memberi kesan terhadap pencapaian sesebuah organisasi dari segi keberkesanan kerja, menjadikan pekerja taat terhadap organisasi dan pekerja berasa dirinya dihormati dalam organisasi (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992). Keadilan itu sendiri merupakan satu perkara yang penting dan harus diberi penekanan dalam sesebuah organisasi. Sekiranya keadilan tidak diberi penekanan dalam sesebuah organisasi kesan negatif mungkin menimpa organisasi itu (Singer, 1993). Keadilan merupakan satu fenomena sosial yang bukan sahaja mempengaruhi kehidupan sosial pekerja tetapi juga aktiviti profesional mereka (Beugre, 1998). Sebab utama keadilan di tempat kerja mendapat perhatian pengkaji adalah kerana keadilan mempunyai hubungan dengan tingkah laku pekerja di tempat kerja seperti efikasi sendiri (Poulus, 2004) dan variabel ini dijangka memberi kesan terhadap keberkesanan sesebuah organisasi itu (Colquit, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Keadilan dalam organisasi sebenarnya bukanlah satu bidang yang baru dalam kajian literatur tetapi perkara ini telah diabaikan dalam bidang pendidikan (Hoy & Tarter, 2004). Guru yang merasakan diri mereka mendapat keadilan dalam sesuatu keputusan yang dibuat mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tersebut (Colquit et al., 2001). Keadilan organisasi juga memberi kesan terhadap kesihatan seseorang individu (Kivimaki, Elovainio, Vaktera, & ferrie, 2003). Keadilan bukan sahaja penting untuk

sesebuah organisasi tetapi juga penting untuk kesejahteraan pekerja dalam organisasi itu (Poole, 2008) kerana keadilan juga boleh memberikan kepuasan kepada pekerja (Johns & Alan, 2001). Oleh sebab keadilan memainkan peranan yang besar dalam sesebuah organisasi, sekolah juga merupakan sebuah organisasi yang seharusnya menjadikan keadilan sebagai satu agenda yang utama kerana guru mementingkan keadilan di tempat kerja (Poulus, 2004).

Keadilan organisasi dalam kajian ini dikaji dalam empat dimensi berdasarkan model Colquit dan rakan-rakan (2001) iaitu keadilan distribusi, keadilan prosedur, keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan distribusi bermaksud persepsi pekerja terhadap ganjaran yang diterima seperti kenaikan pangkat atau gaji (Adams, 1965). Keadilan prosedur bermaksud persepsi pekerja terhadap prosedur yang digunakan untuk memberi ganjaran tersebut (Thibaut & Walker, 1975). Keadilan interpersonal bermaksud persepsi pekerja terhadap layanan interpersonal yang diberikan semasa menjalankan prosedur dalam memberikan ganjaran (Bies & Moag, 1986) dan keadilan informasi adalah persepsi pekerja terhadap majikan dalam memberikan penerangan yang jelas tentang sesuatu keputusan yang dibuat (Bies, Shapiro, & Cummings, 1988). Keempat-empat dimensi ini sebenarnya merupakan satu proses dalam memberikan ganjaran kepada pekerja. Sekiranya pekerja berpuas hati terhadap keempat-empat proses ini, keadilan organisasi adalah terjamin dan sesebuah organisasi itu akan menjadi lebih berkesan (Colquitt & Jerald, 2003).

Kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan pemimpin juga memainkan peranan yang penting dalam keberkesanan sesebuah organisasi. Kepercayaan pula dikaji berasaskan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahawa

hubungan antara individu adalah berdasarkan faedah yang seseorang itu akan dapat, hasil daripada hubungan ini. Jika seseorang menaruh kepercayaan terhadap orang lain, beliau akan mengharapkan faedah daripada hubungan tersebut (Blau, 1964). Kepercayaan ini boleh dikaji daripada dua aspek iaitu kepercayaan terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin. Kepercayaan terhadap organisasi adalah penting kerana pekerja yang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi akan berusaha untuk membantu organisasi mereka mencapai matlamat (Mayer & Gavin, 2005). Pekerja-pekerja ini juga berusaha untuk melakukan kerja tambahan walaupun kerja-kerja itu tiada dalam spesifikasi kerja mereka dalam usaha untuk menunjukkan tahap kepercayaan mereka terhadap organisasi (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Kepercayaan terhadap organisasi adalah kunci terhadap pencapaian sesebuah organisasi kerana kepercayaan menggalakkan kerjasama secara sukarela dalam kalangan pekerja (Smith et al., 2006).

Dalam konteks sekolah, kepercayaan guru terhadap organisasi (sekolah) adalah sangat penting kerana guru yang mempunyai kepercayaan tinggi terhadap sekolah menunjukkan komitmen terhadap kerja mereka (Hoy & Tarter, 2004). Sekiranya sesebuah sekolah itu hendak maju dan berjaya, kepercayaan merupakan aspek yang perlu diberi penekanan (Hoy & Tarter, 2004). Kepercayaan dalam konteks ini adalah seperti kredibiliti seseorang. Jika aspek ini tidak diberi penekanan, kepercayaan mudah hilang dalam sesebuah organisasi. Justeru, kepercayaan haruslah sentiasa dipupuk dan dipelihara untuk memastikan kewujudannya dalam sesebuah organisasi.

Kepercayaan guru terhadap pemimpin juga penting dalam sesebuah organisasi kerana kepercayaan ini merupakan asas utama kepada sekolah yang produktif (Tschannen & Moran, 2004). Dalam konteks sekolah, kepercayaan guru terhadap pengetua adalah

penting dalam mewujudkan rasa adil dalam kalangan guru di sekolah. Seseorang pemimpin sekolah tidak akan dapat memimpin dengan berkesan jika beliau tidak mendapat kepercayaan daripada guru (Brewster & Railsback, 2003). Kepercayaan guru terhadap pengetua dapat menggalakkan interaksi yang terbuka antara guru dengan pengetua dan ini memberi gambaran bahawa pengetua itu boleh diharapkan, bersikap jujur, cekap dan mengambil berat terhadap guru (Geist & Hoy, 2003). Saling kepercayaan antara guru dengan pengetua ini adalah sangat penting dalam meningkatkan efikasi sendiri guru (Petersen, 2008).

Keadilan dan kepercayaan adalah penting dalam pengurusan sumber manusia terutamanya dalam proses penilaian prestasi. Penilaian prestasi bermaksud keputusan yang dibuat oleh pegawai atasan terhadap pekerjaannya dari segi kerja (Kirkpatrick, 2006). Keputusan penilaian prestasi ini memberi beberapa kesan terutamanya dari segi gaji dan kenaikan pangkat (Mani, 2002). Penilaian prestasi pekerja juga merupakan antara faktor yang penting dalam aspek sumber manusia di sesebuah organisasi kerana peranannya mempengaruhi tindakan dan hasil kerja pekerja (Murphy & Cleveland, 1995). Sekiranya wujud rasa tidak puas hati terhadap penilaian prestasi dalam kalangan pekerja, sistem penilaian prestasi ini akan menuju ke arah kegagalan (Cardy & Dobbins, 1994). Namun demikian, kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan aspek persepsi pekerja dalam penilaian prestasi tidak diberi penekanan kerana para pengkaji lebih mementingkan aspek psikometrik dan ketepatan dalam proses penilaian prestasi (Balzer & Sulsky, 1990). Namun begitu, sejak akhir-akhir ini kajian tentang persepsi pekerja terhadap penilaian prestasi menjadi tumpuan para pengkaji ini kerana kepuasan pekerja memainkan peranan dalam meningkatkan motivasi dan sikap positif mereka terhadap kerja (Jawahar, 2005).

Aspek kepuasan dalam penilaian prestasi adalah penting kerana sumbangannya terhadap sikap pekerja dalam sesebuah organisasi. Jawahar (2006) dalam kajiannya mendapati kepuasan dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi dan hubungan yang negatif dengan niat untuk berhenti kerja. Di samping itu, kajian tentang penilaian prestasi ini adalah penting kerana peranannya dalam meningkatkan kualiti guru, motivasi guru, kenaikan pangkat dan keupayaannya untuk mengenal pasti keperluan untuk perkembangan staf (Odhiambo, 2005). Oleh sebab itu, adalah penting untuk mengkaji reaksi pekerja terhadap proses penilaian prestasi terutamanya di sekolah kerana penilaian prestasi sentiasa mendapat perhatian bukan sahaja di sekolah malah di sektor perkhidmatan awam Malaysia.

Penilaian prestasi merupakan satu aspek yang penting dalam pengurusan sumber manusia kerana implikasinya kepada seseorang individu, namun persepsi pekerja dari segi keadilannya adalah kurang dikaji (Erdogan, 2002). Penilaian prestasi juga harus dikaji setiap tahun untuk menentukan sama ada perubahan perlu dibuat atau tidak dalam memastikan keberkesanannya (Kropidlowski, 2007). Tambahan pula persepsi keadilan dalam penilaian prestasi telah dikenal pasti sebagai kriteria yang penting dalam menilai keberkesanannya dalam sesebuah organisasi (Kelly, Ang, Chong, & Hu, 2008). Oleh itu, aspek penilaian prestasi dan kepuasan pekerja terhadapnya harus dipandang serius dalam sesebuah organisasi.

Di Malaysia sistem penilaian prestasi diperkenalkan kepada anggota perkhidmatan kerajaan pada tahun 1992 dan dikenali sebagai Sistem Saraan Baru (SSB). Selepas 10 tahun pelaksanaan sistem ini, SSB telah menerima banyak bantahan dan teguran daripada pekerja dan juga kesatuan-kesatuan sekerja. Isu utama yang

dibangkitkan adalah keadilan dalam membuat penilaian (Abdul Manap, 1996). Beberapa alasan yang diberikan adalah seperti penilai tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam menilai seseorang, penilai tidak adil dan tidak objektif dalam penilaian mereka (Abdul Manap, 1996; BERNAMA, 2000; Suwaimi Mohamed, 1998). Kajian terhadap 341 orang guru di negeri Terengganu mendapati hanya sebilangan kecil daripada mereka yang mempunyai perspektif yang positif terhadap penilaian prestasi dari segi kriteria dan kepuasan (Mohd Zin Hashim, 1998). Kajian terhadap pelaksanaan SSB di sekolah-sekolah menengah (n=625) mendapati 38 peratus tidak berpuas hati dengan tahap penglibatan mereka dalam penentuan objektif dan sasaran kerja dan 34.9 peratus menyatakan mereka tidak berpuas hati dengan cara penilaian berterusan yang digunakan (Rusli Ahmad, 2003). Keadaan ini sebenarnya adalah tidak baik bagi sesebuah organisasi kerana hal ini memberi implikasi negatif kepada penerimaan pekerja terhadap keputusan yang dibuat (Rusli Ahmad, Azman Ismail, & Wan Khairulzzaman Wan Ismail, 2007). Oleh sebab itu, SSB telah digantikan dengan Sistem Saraan Malaysia (SSM) pada 1 November 2002 tetapi sistem ini juga masih dipersoalkan oleh pekerja dan kesatuan-kesatuan sekerja. Hal ini dibuktikan oleh kajian Rusli Ahmad dan Nur Azman Ali (2004) yang menyatakan bahawa masih terdapat banyak kelemahan dalam sistem penilaian prestasi terutamanya dari aspek penilai. Mereka seterusnya mencadangkan supaya penilai diberikan lebih banyak pendedahan tentang cara-cara penilaian prestasi agar penilaian dibuat dengan lebih sistematik dan adil. Kajian yang dijalankan terhadap pekerja awam dalam SSM mendapati terdapat perkaitan signifikan yang sederhana antara penilai dengan prestasi kerja (Siti Alia Mahmood, 2005). Sementara itu kajian di Sarawak mendapati 94 peratus pekerja tidak



berpuas hati dengan cara penilai prestasi menggunakan borang penilaian prestasi dan 90 peratus menyatakan tiada perbincangan dan maklum balas berkaitan dengan prestasi diberikan oleh penilai (Pang Ching Ching, 2005). Dapatan daripada kajian-kajian lepas ini menunjukkan bahawa masih terdapat banyak masalah dan kelemahan dalam sistem penilaian prestasi ini.

Kajian di sektor awam lain seperti Perkhidmatan Polis Malaysia juga menunjukkan bahawa terdapat banyak kelemahan dalam sistem penilaian prestasi (Dev Kumar, 2005). Kajian ini menunjukkan pegawai penilai sebenarnya tidak mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan dalam sistem penilaian prestasi. Mereka tidak menetapkan target kerja tahunan, tidak ada perbincangan antara pegawai penilai dengan pekerja, tidak ada panduan yang diberikan kepada pekerja dalam menentukan target kerja, penilaian pertengahan tahun tidak dijalankan dan pekerja tidak dimaklumkan tentang markah penilaian prestasi mereka (Dev Kumar, 2005). Seterusnya kajian ini mencadangkan penilai harus diberikan latihan dan menekankan pentingnya kemahiran dalam penilaian prestasi dalam kalangan penilai. Selain itu, dapatan kajian ini juga turut menunjukkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam sistem penilaian prestasi dan penambahbaikan harus dilakukan supaya sistem penilaian prestasi ini dapat memainkan peranannya iaitu meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi. Kajian di Singapura juga turut mendapati isu keadilan merupakan isu utama yang menyebabkan rasa tidak puas hati pekerja dalam sesebuah sekolah (Kelly et al., 2008). Tegasnya, aspek keadilan memainkan peranan yang penting dalam keberkesanan penilaian prestasi dan aspek ini harus diberikan penekanan dalam sesebuah organisasi terutamanya organisasi sekolah.

Oleh kerana terdapatnya banyak masalah dalam sistem penilaian prestasi, satu kajian empirikal harus dibuat untuk memantapkan sistem penilaian prestasi di Malaysia.

Efikasi sendiri juga penting dalam sesebuah organisasi terutamanya organisasi pendidikan. Efikasi sendiri ini merujuk pada keyakinan diri sendiri untuk mencapai sesuatu matlamat (Margolis & McCabe, 2006 ). Kepercayaan terhadap efikasi sendiri juga penting kepada motivasi seseorang kerana efikasi sendiri mempengaruhi tindakan seseorang terhadap bidang yang diceburinya, berapa banyak usaha yang dibuat olehnya dan tahap ketahanannya ketika menghadapi cabaran (Bandura 1977). Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi bersikap terbuka kepada idea yang baru, berani mencuba kaedah baru dan sentiasa komited dalam pengajaran (Hoy, 2003-2004). Seseorang individu boleh meningkatkan efikasi sendiri sekiranya mereka mendapat pujukan secara lisan daripada orang lain (Zeldin & Pajares, 1997) serta mendapat maklumat yang jelas tentang sesuatu keputusan yang dibuat (Greenberg & Folger, 1983b). Pujukan ini merujuk pada hubungan interpersonal antara pemimpin dengan pekerjaannya sementara maklumat pula merujuk pada informasi. Hal ini menunjukkan bahawa keadilan interpersonal dan keadilan informasi sebenarnya ada hubungan dengan efikasi sendiri guru. Usaha harus terus dilakukan untuk memastikan guru sentiasa mempunyai efikasi sendiri yang tinggi. Suasana kerja yang berkualiti adalah sangat berkait rapat dengan tahap kepercayaan antara pekerja dengan organisasi yang diperkukuhkan dengan keadilan organisasi. Oleh itu sesebuah organisasi terutamanya organisasi pendidikan haruslah berusaha untuk mewujudkan satu suasana kerja yang kondusif iaitu wujudnya keadilan organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi dan pemimpin supaya efikasi sendiri dalam kalangan guru dapat dipertingkatkan. Guru yang

mempunyai efikasi sendiri yang tinggi sentiasa berusaha untuk meningkatkan diri dan hal ini membantu mereka dalam tugas mereka sebagai tenaga pengajar di sekolah.

Efikasi sendiri juga merupakan satu sikap yang harus ada pada seseorang terutamanya guru kerana efikasi sendiri boleh memotivasikan seseorang itu (Margolis & McCabe, 2006). Efikasi sendiri guru merupakan satu konstruk yang dikaitkan dengan pencapaian murid dalam sesebuah sekolah (Bandura, 1997). Mereka yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi berusaha melakukan sesuatu kerja itu dengan lebih dedikasi. Kualiti layanan yang diberikan oleh seseorang pemimpin juga memberi kesan terhadap rasa hormat pekerja dan juga efikasi sendiri mereka (Smith et al., 2006). Sekiranya layanan yang diberikan adalah baik, efikasi sendiri mereka akan meningkat. Layanan yang baik ini bukan sahaja diharapkan dari pemimpin, malah dari semua anggota organisasi supaya pekerja sentiasa berusaha untuk meningkatkan tahap efikasi mereka (Zeldin & Pajares, 1997). Di sekolah, efikasi sendiri dalam kalangan guru adalah penting kerana efikasi sendiri bukan sahaja boleh memotivasikan diri sendiri malah boleh mempengaruhi cara belajar murid dan memotivasikan murid yang kurang motivasi (Guskey & Passaro, 1994). Kepercayaan juga membantu guru meningkatkan efikasi sendiri mereka kerana guru yang mempunyai kepercayaan terhadap sekolah menunjukkan efikasi sendiri yang tinggi (Karen, 2008) dan ini seterusnya boleh membantu dalam meningkatkan pencapaian sesebuah sekolah. Kajian di Sarawak (n=376) pula menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara efikasi sendiri guru dengan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah (Teng Lung Kiu, 2006). Keadaan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah dapat meningkatkan efikasi sendiri guru. Dapatan kajian

lepas ini juga menunjukkan efikasi sendiri penting bagi seseorang guru dan juga sekolah. Efikasi sendiri adalah satu sikap yang boleh meningkat atau menurun bergantung kepada persekitaran (Bandura, 2001). Pelbagai faktor persekitaran boleh mempengaruhi efikasi sendiri dan antaranya adalah keadilan dan kepercayaan organisasi (Karen, 2008; Smith et al., 2006). Oleh sebab aspek keadilan dan kepercayaan boleh membantu meningkatkan efikasi sendiri guru, usaha harus dilakukan bagi memastikan keadilan dan kepercayaan di sekolah diberi penekanan yang penting dalam pentadbiran sekolah.

Daripada dapatan-dapatan kajian lepas dapat disimpulkan bahawa keadilan organisasi (Colquitt, 2001; Johns & Alan, 2001; Poulus, 2004) dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin (Brewster & Railsback, 2003; Geist & Hoy, 2003; Moran, 2004) adalah saling berkaitan dan sangat penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah organisasi. Kewujudan keadilan dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dalam sesebuah organisasi ini bukan sahaja dapat meningkatkan efikasi sendiri guru (Karen, 2008) malah dapat membantu meningkatkan kepuasan guru terhadap penilaian prestasi mereka (Jawahar, 2006).

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Penilaian prestasi merupakan satu isu yang sentiasa mendapat perhatian. Laporan surat khabar New Straits Times bertarikh 21 Februari, 2000 menyatakan bahawa kajian oleh Kesatuan Pekerja-Pekerja dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) mendapati 90 peratus kakitangan kerajaan tidak berpuas hati dengan penilaian prestasi. Masalah utama yang dikenal pasti dalam penilaian prestasi adalah dari aspek penilai, prosedur, informasi, maklum balas dan hubungan interpersonal antara penilai dengan guru (Dev Kumar, 2005;

Kelly et al., 2008; Pang Ching Ching, 2005; Rusli Ahmad et al., 2007; Siti Alia Mahmood, 2005).

Dalam aspek efikasi sendiri, didapati guru seharusnya sentiasa mempunyai efikasi sendiri yang tinggi dalam diri mereka. Kedua-dua variabel ini juga sangat penting dalam meningkatkan keberkesanan sesebuah sekolah. Variabel keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin sebenarnya boleh membantu untuk meningkatkan efikasi sendiri (Conger & Kanungo, 1998) dan memberi kepuasan dalam penilaian prestasi seseorang pekerja (Jawahar, 2006). Hal ini adalah kerana kedua-dua variabel ini mempunyai kaitan yang rapat dalam mewujudkan hubungan yang erat dalam kalangan pekerja sesebuah organisasi termasuk organisasi sekolah (Lind & Tyler, 1988). Pekerja sebenarnya sangat prihatin tentang cara mereka dilayan oleh pentadbir dalam sesebuah organisasi (Eberlin & Tattun, 2005). Pada dasarnya, pekerja yang dilayan dengan adil (Masterson, Lewis-McCleary, Goldman, & Taylor, 2000) dan mempunyai kepercayaan (Siegall & Worth, 2001) terhadap organisasi akan berkhidmat untuk meningkatkan pencapaian diri dan seterusnya matlamat organisasi.

Dalam membincangkan keadilan organisasi, seseorang itu tidak boleh mengelak daripada mengaitkannya dengan kepercayaan. Menurut Hoy dan Tarter (2004), keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi ini tidak boleh dipisahkan dan kedua-duanya saling berkaitan antara satu sama lain. Oleh itu, untuk mengatasi masalah ketidakpuasan dalam penilaian prestasi dan meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan guru, amalan keadilan dan kepercayaan dalam sesebuah organisasi harus dipertingkatkan. Pengkaji berpendapat bahawa pentadbir sekolah harus memberi perhatian yang serius dalam memastikan keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap sekolah dan pemimpin

sentiasa wujud. Namun demikian, ketidakadilan organisasi mungkin masih wujud akibat daripada aspek-aspek perseorangan atau kemanusiaan pengetua yang terlalu pasif atau negatif terhadap guru-guru tertentu, lalu memberi kesan dalam membuat sesuatu keputusan terhadap pengurusan manusia mahupun pengurusan operasi (Poulus, 2004). Sesuatu keputusan yang dibuat itu mempengaruhi keadilan organisasi dan seterusnya kepercayaan dan efikasi sendiri dalam kalangan guru dan pekerja-pekerja sekolah (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Sekiranya keputusan yang dibuat itu melibatkan penilaian prestasi, ini memberi kesan terhadap kepuasan pekerja dalam penilaian prestasi. Justeru, persepsi guru terhadap keadilan organisasi, kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin, efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi adalah sangat penting dalam sesebuah organisasi. Berdasarkan perimis di atas, satu kajian empirikal harus dijalankan kerana keempat-empat variabel ini boleh memberi kesan terhadap *output* sesebuah organisasi terutamanya organisasi sekolah.

#### **1.4 Objektif-Objektif Kajian**

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan efikasi sendiri guru dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi. Kajian ini juga mengkaji kesan moderasi kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin terhadap hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi. Objektif khusus kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap persepsi guru terhadap keadilan organisasi, kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin, efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi di sekolah.
2. Mengkaji pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi terhadap kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin, efikasi sendiri guru dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.
3. Mengkaji pengaruh kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin terhadap efikasi sendiri guru dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.
4. Mengkaji peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri guru.
5. Mengkaji peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.
6. Mengkaji kesan moderasi kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri guru.
7. Mengkaji kesan moderasi kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi.

### **1.5 Soalan-Soalan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada soalan-soalan berikut:

1. Apakah tahap persepsi guru terhadap keadilan organisasi, kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin, efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi di sekolah?
2. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin, efikasi sendiri guru dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi?
3. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan efikasi sendiri guru dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi?
4. Adakah terdapat peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri guru?
5. Adakah terdapat peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi?
6. Adakah kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dapat berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan efikasi sendiri guru?
7. Adakah kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dapat berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi?



## 1.6 Hipotesis-Hipotesis Kajian

Terdapat 14 hipotesis utama yang dibentuk untuk menjawab soal-soal kajian. Hipotesis-hipotesis tersebut dinyatakan dalam bentuk hipotesis nol pada paras signifikan  $\alpha < .05$ . Hipotesis-hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

- H $\emptyset$  1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi (distribusi, prosedur, informasi dan interpersonal) dengan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin.
- H $\emptyset$  2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi (distribusi, prosedur, informasi dan interpersonal) dengan efikasi sendiri (penglibatan murid, strategi pengajaran dan pengurusan bilik darjah).
- H $\emptyset$  3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi (distribusi, prosedur, informasi dan interpersonal) dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi (markah prestasi, sistem penilaian, penilai dan maklum balas).
- H $\emptyset$  4. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan efikasi sendiri (penglibatan murid, strategi pengajaran dan pengurusan bilik darjah).
- H $\emptyset$  5. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi (markah prestasi, sistem penilaian, penilai dan maklum balas).

- Hø 6 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi penglibatan murid.
- Hø 7 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi strategi pengajaran.
- Hø 8 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap efikasi sendiri dimensi pengurusan bilik darjah.
- Hø 9 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi markah prestasi.
- Hø 10 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi sistem penilaian.
- Hø 11 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi penilai.
- Hø 12 Tidak terdapat peramal yang signifikan terhadap persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dimensi maklum balas.
- Hø 13 Tidak terdapat pengaruh moderasi kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin yang signifikan dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi (distribusi, prosedur, informasi dan interpersonal) dengan efikasi sendiri (penglibatan murid, strategi pengajaran dan pengurusan bilik darjah).
- Hø 14 Tidak terdapat pengaruh moderasi kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin yang signifikan dalam hubungan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi (distribusi, prosedur, informasi dan

interpersonal) dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi (markah prestasi, sistem penilaian, penilai dan maklum balas).

### **1.7 Signifikan Kajian**

Kajian ini mengkaji perkaitan antara persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin dengan efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi. Hasil kajian ini menjelaskan pengaruh persepsi keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin di sekolah-sekolah menengah Malaysia. Hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel bersandar turut dijelaskan. Banyak kajian telah dibuat tentang kepuasan penilaian prestasi dalam sesebuah organisasi namun masih ramai belum memahami tentang aspek-aspek yang diperlukan dalam menjayakan sesuatu sistem penilaian prestasi (Erdogan, 2002; Kelly et al., 2008). Kajian ini menjelaskan secara mendalam pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin terhadap efikasi sendiri dan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi dalam organisasi sekolah di Malaysia. Keadilan organisasi dan kepuasan penilaian prestasi dikatakan mempunyai kaitan yang positif dan mempengaruhi komitmen seseorang itu terhadap organisasi (Jawahar, 2006; Keeping & Levy, 2000). Oleh itu, adalah amat penting untuk pengkaji mengkaji hubungan dan pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi dengan persepsi guru terhadap kepuasan penilaian prestasi di Malaysia.

Kepercayaan juga merupakan satu aspek yang penting dalam sesebuah organisasi. Menurut Hoy dan Tarter (2004), kepercayaan dan keadilan organisasi sebenarnya adalah

sangat berkaitan dan saling mempengaruhi antara satu sama lain. Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa kepercayaan dan keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap efikasi sendiri dan kepuasan penilaian prestasi (Petersen, 2008; Smith et al., 2006). Namun kebanyakan kajian yang dijalankan ini adalah di luar negara. Hasil kajian luar negara ini tidak boleh digeneralisasikan dalam konteks Malaysia kerana perbezaan budaya. Perkara ini disokong oleh beberapa orang pengkaji yang menyatakan bahawa persepsi seseorang itu berbeza merentasi budaya dan persepsi seseorang dari sesuatu budaya itu tidak boleh digeneralisasikan dengan budaya yang lain (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006; Yousef, 2003).

Efikasi sendiri terutamanya efikasi sendiri guru juga penting untuk dikaji kerana pengaruhnya dalam perubahan terhadap tingkah laku seseorang (Henson, 2001). Efikasi sendiri ini juga mempunyai kaitan dengan keadilan organisasi terutamanya keadilan informasi (Chris, 2003). Efikasi sendiri guru dikaitkan dengan pencapaian pelajar, motivasi dan juga dengan efikasi sendiri murid (Anderson, Greene, & Loewen, 1988; Ashton & Webb, 1986; Midgley, Feldlaufer, & Eccles, 1989). Tschannen-Moran dan Hoy (2001) juga menyatakan efikasi sendiri guru mempengaruhi tingkah laku guru dari segi usaha, matlamat dan aspirasi mereka. Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang kuat dapat membuat perancangan yang baik dan mereka juga mempunyai fikiran yang terbuka terhadap idea-idea baru dan sanggup mencuba kaedah baru dalam pengajaran mereka (Allinder, 1994; Guskey, 1988). Guru yang mempunyai efikasi yang kuat juga boleh menghadapi cabaran dengan lebih baik dan kurang merungut terhadap para murid yang bermasalah (Ashton & Webb, 1986). Berdasarkan penerangan tersebut ternyata kepentingan efikasi sendiri dalam kalangan guru adalah sangat penting. Kajian ini

diharap dapat memberi sumbangan dalam menjelaskan pengaruh persepsi guru terhadap keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin terhadap efikasi sendiri guru.

Kajian ini juga memberi sumbangan dalam menjelaskan hubungan antara kedua-dua variabel bebas dalam mempengaruhi variabel bersandar. Kajian-kajian lepas banyak membicarakan hubungan variabel-variabel ini tetapi secara berasingan. Tidak ada kajian yang mengaitkan kesemua variabel ini dalam satu kajian dan kajian ini diharap dapat mengisi kekosongan ini. Kajian ini juga dapat membantu pentadbir sekolah memperbaiki kelemahan-kelemahan yang wujud dalam penilaian prestasi dan seterusnya meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi.

Akhir sekali, kajian ini diharap dapat memberi satu gambaran yang jelas kepada pentadbir sekolah di Malaysia tentang pengaruh persepsi guru terhadap keadilan dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin. Gambaran ini diharap dapat membantu pentadbir sekolah meningkatkan usaha untuk menegakkan keadilan dalam organisasi mereka dan juga kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin. Dapatan kajian ini juga boleh membantu dalam mengenal pasti aspek-aspek dalam keadilan organisasi dan kepercayaan guru terhadap organisasi dan pemimpin yang dapat memberi pengaruh yang besar terhadap efikasi sendiri dan kepuasan guru terhadap penilaian prestasi. Perkara ini seterusnya membolehkan pentadbir sekolah memberi penekanan terhadap aspek-aspek tersebut dalam meningkatkan keberkesanan sekolah mereka.