



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PENILAIAN PRESTASI DAN HUBUNGANNYA TERHADAP KEPUASAN
KERJA DI KALANGAN GURU DI DAERAH BATANG PADANG, PERAK**

MAHALIZA MANSOR

**KERTAS PROJEK DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2004



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

Saya mengaku kertas projek ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.

23.11.2004

MAHALIZA MANSOR
2002 00689





DECLARATION

I hereby declare that the work in this dissertation is my own except for quotations and summaries which have been duly acknowledged.

23.11.2004

MAHALIZA MANSOR
2002 00687





PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya bersyukur kerana telah diberi kesempatan oleh NYA untuk menyiapkan kertas projek ini. Pertama saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Encik Muhammad Khairuddin Lim yang tanpa jemu memberi tunjuk ajar serta bimbingan dalam menyiapkan kertas projek ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga saya tujukan kepada mak, ayah, adik-adik, rakan-rakan serta anak didik yang sentiasa memahami kehendak saya, sentiasa berdoa untuk kejayaan saya disamping memberi galakan dan sokongan moral untuk terus berusaha.





ABSTRAK

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menentukan hubungan di antara penilaian prestasi dengan kepuasan kerja serta penilaian prestasi dengan langkah penilaian prestasi di kalangan guru. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi pandangan guru terhadap penilaian prestasi dan kepuasan kerja. Subjek kajian terdiri dari 125 orang guru sekolah menengah di Daerah Batang Padang, Perak. Data dikutip menerusi borang soal selidik yang diedarkan kepada responden yang terdiri dari guru sepenuh masa di sekolah-sekolah terpilih. Alat statistik yang digunakan adalah min, ferkuensi, ujian t dan korelasi Pearson. Pemilihan alat-alat statistik tersebut adalah bersesuaian dengan objektif kajian yang dikaji. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan ($p = 0.000$) di antara pandangan terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja, pandangan terhadap penilaian prestasi dengan langkah penilaian prestasi dan pandangan terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran. Selain dari itu hasil kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan pendapat guru terhadap penilaian prestasi dan kepuasan kerja mengikut jantina serta tahap akademik. Bagi guru, kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja itu sendiri, hubungan dengan rakan setugas, peluang kenaikan pangkat, persekitaran kerja dan gaya pentadbiran berorientasikan pekerja. Cadangan untuk meningkatkan keberkesanan penilaian prestasi juga turut dibincangkan dalam kertas ini.





ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between performance appraisal and job satisfaction as well as relationship between performance appraisal and ways of appraising performance among teachers. This study was also to look for other factors that could influence the teachers' perception on performance appraisal and job satisfaction. The subject of the study was 125 secondary school teachers from Batang Padang District, Perak. The data was collected by distributing questionnaires to the respondents who are full time teachers in some selected secondary schools. The statistical tools used in the study were mean, frequency, t test and correlation Pearson which were analyzed accordingly with the objectives of the study. The findings indicated that there were significant relationship ($p = 0.000$) between perception of performance appraisal and job satisfaction, between perception of performance appraisal and ways of appraising performance as well as perception of performance appraisal and administrative. It was also found that there were no significant differences in perception of the teachers according to gender and academic status toward performance appraisal and job satisfaction. For teachers, satisfaction is enhanced by the work itself, the co worker relationship, promotion opportunities, job environment and people-oriented supervisory styles. Suggestions on how to improve the effectiveness performance appraisal were also discussed in this paper.



**KANDUNGAN****Muka surat****PENGAKUAN**

ii

PENGHARGAAN

iv

ABSTRAK

v

ABSTRACT

vi

KANDUNGAN

vii

SENARAI JADUAL

x

SENARAI RAJAH

xi

SENARAI SINGKATAN

xii

**BAB 1****PENDAHULUAN**

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar belakang kajian	1
1.3	Penyataan masalah	10
1.4	Objektif kajian	13
1.5	Persoalan kajian	14
1.6	Hipotesis kajian	14
1.7	Kepentingan dan batasan kajian	16
1.8	Definisi konsep	
	1.8.1 Penilaian prestasi	18
	1.8.2 Kepuasan kerja	23
1.9	Kesimpulan	26

BAB 2**KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	27
-----	------------	----





2.2	Teori-teori motivasi	29
2.3	Teori-teori penilaian prestasi	33
2.4	Kajian-kajian lepas mengenai penilaian prestasi dalam dan luar negara	36
2.5	Kajian-kajian lepas mengenai kepuasan kerja dalam dan luar negara	39
2.6	Kajian-kajian lepas tentang hubungan di antara penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam dan luar negara	44
2.7	Kesimpulan	49

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	50
3.2	Tempat kajian	50
3.3	Subjek kajian	51
3.4	Prosedur kajian	53
3.5	Model dan pemboleh ubah kajian	57
3.6	Kaedah analisis data	58
3.7	Instrumen pengukuran	61
3.8	Kesimpulan	64

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	65
4.2	Profil responden	65
4.3	Keputusan kajian	67
4.4	Analisis statistik deskriptif	
4.4.1	Aspek pandangan guru terhadap penilaian prestasi	68
4.4.2	Aspek pandangan guru terhadap pekerjaan sekarang	71
4.4.3	Aspek kepuasan guru terhadap pulangan yang didapati dari gaji	72
4.4.4	Aspek pandangan guru terhadap pentadbir dan pentadbiran	73
4.4.5	Aspek pandangan guru terhadap rakan sekerja	74
4.4.6	Aspek pandangan guru terhadap persekitaran kerja	75



4.4.7 Aspek pandangan guru mengenai langkah penilaian prestasi	77
4.5 Analisis statistik inferensi	78
4.5.1 Hasil pengujian hipotesis 1	79
4.5.2 Hasil pengujian hipotesis 2	80
4.5.3 Hasil pengujian hipotesis 3	81
4.5.4 Hasil pengujian hipotesis 4	82
4.5.5 Hasil pengujian hipotesis 5	83
4.5.6 Hasil pengujian hipotesis 6	84
4.6 Kesimpulan	86
BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1 Pengenalan	87
5.2 Pandangan guru terhadap penilaian prestasi dan kepuasan kerja	88
5.2.1 Pandangan terhadap penilaian prestasi secara keseluruhan	88
5.2.2 Pandangan guru tentang pekerjaan secara keseluruhan	89
5.2.3 Pandangan guru tentang gaji yang diperolehi	90
5.2.4 Pandangan guru terhadap pentadbir dan pentadbiran	91
5.2.5 Pandangan guru terhadap rakan sekerja	92
5.2.6 Pandangan guru terhadap persekitaran kerja	92
5.2.7 Pandangan guru terhadap langkah penilaian prestasi	93
5.3 Perbincangan tentang dapatan hipotesis-hipotesis	94
5.4 Kesimpulan	97
5.5 Penutup	97
RUJUKAN	99
LAMPIRAN	104

**SENARAI JADUAL**

Jadual	muka surat
3.1 Pemilihan alat statistik yang sesuai berasaskan skala pengukuran mengikut Tuckman	60
4.1 Bilangan responden mengikut sekolah	66
4.2 Latar belakang responden mengikut jantina dan tahap pendidikan	66
4.3 Min pandangan guru terhadap penilaian prestasi	69
4.4 Min pandangan guru terhadap penilaian prestasi mengikut jantina	69
4.5 Min pandangan guru terhadap penilaian prestasi mengikut tahap akademik	70
4.6 Min pandangan guru terhadap pekerjaan	71
4.7 Min pandangan guru terhadap gaji	72
4.8 Min pandangan guru terhadap pentadbir dan pentadbiran	73
4.9 Min pandangan guru terhadap rakan sekerja	75
4.10 Min pandangan guru terhadap persekitaran kerja	76
4.11 Min pandangan guru terhadap kepuasan kerja mengikut jantina	76
4.12 Min pandangan guru terhadap langkah penilaian prestasi	77
4.13 Hubungan pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja	79
4.14 Hubungan pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan langkah penilaian prestasi	80
4.15 Perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut jantina	81
4.16 Perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut tahap akademik	82
4.17 Hubungan pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran	83
4.18 Perbezaan pendapat terhadap kepuasan kerja mengikut jantina	85



**SENARAI RAJAH**

Rajah		muka surat
1.1	Kedudukan proses penilaian prestasi dalam personel organisasi	19
1.2	Di mana kedudukan proses penilaian prestasi dalam fungsi sumber manusia	20
1.3	Sumber informasi penilaian	21
1.4	Kaedah penilaian prestasi dan kesan terhadap prestasi	23
2.1	Model teori ekspektasi	32
2.2	Model teori penilaian prestasi	35
2.3	Penilaian prestasi sebagai faktor mempengaruhi motivasi pekerja	40
3.1	Kerangka konsep kajian hubungan di antara penilaian prestasi dengan kepuasan kerja	57





SENARAI SINGKATAN

ANCOVA

ANALYSIS OF VARIANCE

MANCOVA

MULTIPLE ANALYSIS OF VARIANCE

PTK

PENILAIAN TAHAP KOMPETENSI

SPSS

STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL
SCIENCES





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang kajian yang dikaji, masalah yang timbul akibat dari ketidakpuasan hati terhadap proses penilaian prestasi serta hubungannya dengan kepuasan kerja, objektif kajian serta hipotesis kajian. Selain dari itu juga turut dinyatakan definisi konsep bagi setiap pemboleh ubah yang dibincangkan dalam kajian ini bagi menjelaskan lagi hubungannya di antara satu dengan yang lain.

1.2 Latar belakang kajian

Motivasi dan prestasi kerja merupakan perkara yang sering diberi perhatian dan tumpuan dalam perbincangan organisasi (Mahmood Nazar,1995) Pengurusan organisasi mestilah mewujudkan suasana harmoni yang membolehkan kedua-dua tersebut menjadi pelengkap antara satu dengan yang lain.





Keberkesanan individu dalam menjalankan tugas hendaklah dimaksimumkan dan boleh dicapai sekiranya pekerja dapat dimotivasikan. Kejayaan memotivasikan pekerja untuk menghasilkan prestasi yang diharapkan bergantung kepada kejayaan pihak pengurusan menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu. Ini juga turut ditegaskan oleh Armstrong (1994) yang menyatakan organisasi perlu menyelaraskan kepentingan pekerja dengan kepentingan organisasi agar dapat dipertingkatkan prestasi kedua-dua pihak untuk mencapai matlamat yang dirancang.

Armstrong (2000) menyimpulkan bahawa perkara yang perlu diambil kira dalam pengurusan prestasi yang melibatkan pasukan dan individu dalam sesebuah organisasi adalah input (tingkah laku) dan output (keputusan yang dikehendaki). Menurut beliau lagi, prestasi sememangnya berkait rapat dengan motivasi.



Menurut Forsyth (2000) sekiranya kumpulan pekerja ini gagal dimotivasikan maka terdapat pelbagai kesan yang akan berlaku:

- a) ia akan meningkatkan ketidakhadiran, membuang masa, bergosip, penipuan, melanggar polisi dan kerenah birokrasi.
- b) ia akan menurunkan kualiti kerja, kelajuan kerja, kesanggupan mengambil tanggungjawab, kreativiti, ketepatan masa, fokus kerja serta pengekal budaya organisasi
- c) prestasi pekerja pula sering dikaitkan dengan faktor peribadi dan persekitaran bagi menentukan kualiti serta tahap prestasi kerja. Blumberg dan Priangle (1982) telah





mengemukakan satu model yang menghubungkan faktor peribadi dan persekitaran bagi menerangkan faktor tahap dan kualiti prestasi kerja

Modelnya iaitu :

$$P = f(O \times C \times W)$$

P = Prestasi kerja

O = Peluang

C = Kapasiti

W = Keinginan

Setiap komponen ini saling membantu di antara satu dengan yang lain. Prestasi kerja wujud jika :

- a) Pekerja mempunyai kemampuan dari sudut fizikal, psikologikal, pengetahuan dan kemahiran
- b) Pekerja mempunyai keinginan, iaitu ditentukan oleh faktor-faktor motivasi serta kepuasan kerja
- c) Pekerja mempunyai peluang, peluang ini wujud dari faktor persekitaran seperti; penyediaan tugas, sokongan perbelanjaan, kemanusiaan dan perkakas, bahan dan sumber, maklumat kerja dan perkhidmatan yang disediakan (Ishak, 2002).

Sekiranya semua faktor ini diambil kira dalam menyediakan persekitaran yang kondusif bagi pekerja maka prestasi pekerja dapat ditingkatkan.

Schein pula menyatakan bahawa prestasi kerja berkait rapat dan boleh diukur mengikut kualiti kerja, kehadiran, penglibatan dalam kerja, kecekapan serta minat seseorang (Armstrong, 2000).





Biasanya, semua kakitangan dalam sesebuah organisasi dinilai prestasinya dengan melihat sejauh mana kemajuan telah dicapai dalam mencapai objektif organisasi yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi ini juga turut dilakukan terhadap kakitangan kerajaan termasuklah guru-guru. Namun begitu, terdapat juga sesetengah organisasi yang tidak menitikberatkan penilaian prestasi kakitangannya kerana penyeliaanya kurang pengetahuan tentang cara-cara terbaik bagi mengendalikan penilaian tersebut.

Di Malaysia, kakitangan kerajaan atau pegawai perkhidmatan awam telah dinilai prestasinya dengan satu penilaian yang dipanggil Sistem Saraan Malaysia, yang mana penilaian kecekapan berasaskan kompetensi diperkenalkan bagi menggantikan Sistem Saraan Baru yang telah dilaksanakan semenjak Januari 1992 (Pekeliling Perkhidmatan, Bil 4, 2002). Tujuannya untuk menggalakkan pembangunan diri melalui pembelajaran berterusan serta menggalakkan penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kreativiti serta inovasi perlaksanaan tugas.

Menurut Jabatan Perkhidmatan Awam, menerusi Pekeliling Perkhidmatan Bil.4 Tahun 2002, selain dari Laporan Penilaian Prestasi Tahunan, Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) juga digunakan sebagai pengukur prestasi pegawai perkhidmatan awam agar lebih objektif dan selaras dengan tuntutan semasa. Objektif utama Penilaian Tahap Kecekapan adalah:

- a) Menggalakkan pembangunan diri dan memantapkan ciri-ciri peribadi
- b) Menggalakkan penggunaan pengetahuan, kemahiran, kreativiti dan inovasi
- c) Menerapkan budaya kerja berpasukan





- d) Melaksanakan penggunaan sumber manusia berasaskan kompetensi
- e) Memantapkan organisasi pembelajaran
- f) Membudayakan kecemerlangan perkhidmatan awam
- g) Memenuhi salah satu syarat untuk anjakan gaji dan kenaikan pangkat

Sistem Saraan Malaysia ini merupakan penambahbaikan terhadap Sistem Saraan Baru yang telah diguna pakai, terutamanya seperti pengubahsuaian sistem penilaian prestasi dan Anugerah Khidmat Cemerlang, peluang kemajuan kerjaya, struktur gaji dan elaun serta syarat-syarat perkhidmatan.

Menurut Huber dan Fuller (1998) data dan informasi dari sistem penilaian prestasi yang baik akan membantu organisasi mengenal pasti pekerja yang perlu dibangunkan kemahirannya serta jenis pembangunan yang sesuai bagi setiap individu di dalam organisasi tersebut. Penilaian prestasi juga boleh dijadikan alat untuk memotivasikan serta meningkatkan kepuasan kerja pekerja menerusi pengagihan ganjaran yang adil berdasarkan prestasi masing-masing. Jika sedemikian, pekerja akan mendapati bahawa prestasi yang baik akan menjurus kepada pemberian ganjaran yang lumayan juga.

Pendapat ini turut disokong oleh Glendinning (2002) di mana dalam kajian beliau penilaian prestasi merupakan jalan yang baik untuk organisasi meningkatkan motivasi pekerja serta meningkatkan keupayaan bersaing mereka.





Untuk menilai prestasi pekerja pula, satu proses penilaian yang tekak dan konsisten perlu diwujudkan dan diimplimentasikan. Menurut Fletcher (2001), penilaian prestasi telah menjadi agenda utama di semua organisasi dalam menilai pekerja dan membangunkan kompetensi serta meningkatkan prestasi dan mengagihkan ganjaran.

Menurut Ab. Aziz (2000), penilaian prestasi akan memberi kesan kepada status pekerja dalam organisasi seperti pengekalan, penamatan, penurunan pangkat dan juga keperluan latihan hasil dari perbandingan gelagat di kalangan pekerja berasaskan kepada kemampuan memenuhi keperluan piawai yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan betapa pentingnya penilaian prestasi serta kesannya kepada prestasi pekerja

Tan Chween Huat dan Torrington (1998) menyatakan hasil dari kajian Poon dan rakan di beberapa buah firma Amerika di Malaysia menyatakan bahawa tujuan utama penilaian prestasi dijalankan adalah untuk keputusan pemberian ganjaran, keputusan kenaikan pangkat, untuk tujuan latihan dan pembangunan serta akhir sekali untuk tujuan kaunseling.

Manakala Zafar dan Fazilah (2003) pula menyatakan bahawa tujuan utama penilaian prestasi adalah untuk :

- a) Membolehkan majikan dan pekerjanya berbincang dan membandingkan pencapaian pekerja dengan piawaian yang telah ditetapkan
- b) Membolehkan majikan menggunakan maklumat yang didapati untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan prestasi seseorang pekerja





- c) Membantu mengenal pasti keperluan latihan dan pembangunan yang diperlukan oleh pekerja dalam mempertingkatkan prestasi pekerja
- d) Menjadi asas penentuan pakej ganjaran yang akan diberi kepada pekerja

Ab Aziz (2003) turut berpendapat bahawa terdapat tiga tujuan utama penilaian prestasi itu diadakan iaitu penentuan ganjaran, penentuan potensi dan penentuan prestasi. Tujuan-tujuan ini boleh dicapai sekiranya organisasi memberi ganjaran yang adil, pemantauan prestasi yang berterusan terhadap pekerja, mendefinisikan peranan pekerja dan memberi bantuan pembangunan bagi setiap pekerja. Ini menunjukkan sekiranya penilaian prestasi dijalankan berlandaskan fokus utamanya pekerja akan mendapat lebih manfaat dari penilaian tersebut terutamanya dalam meningkatkan prestasi pekerja secara khususnya dan organisasi pada amnya.



Menurut Maimunah (1995) sistem penilaian prestasi yang efektif mestilah memenuhi beberapa kriteria. Ia mestilah formal bagi menjamin keadilannya kepada kerja yang dinilai. Sistem yang mempunyai kriteria yang baik akan :

- a) Menggalakkan prestasi yang cemerlang menerusi pemberian ganjaran kepada pekerjanya
- b) Memperbaiki prestasi sedia ada dengan memberi maklum balas kepada pekerjanya
- c) Mengenal pasti latihan yang diperlukan
- d) Menjadi asas yang kukuh bagi apa-apa tindakan disiplin
- e) Membuka saluran komunikasi antara pengurus dengan pekerjanya





Namun begitu menurut Maimunah (1995) lagi, bagi sesetengah organisasi sistem penilaian prestasi yang ada hanya sekadar menjadi perbualan sahaja bagi pengurus-pengurusnya. Borang penilaian diisi, pengkadaran diberikan dan informasi difailkan serta tidak pernah digunakan atau dibincangkan. Ini membuatkan pekerja merasakan bahawa penilaian prestasi tidak relevan dan tidak dapat meningkatkan kerjaya mereka, tanpa tujuan serta tanpa mengetahui fungsi sebenar penilaian tersebut. Malah organisasi juga mungkin akan menganugerahkan ganjaran kepada pekerja yang tidak sepatutnya. Oleh itu boleh dikatakan bahawa sekiranya tiada hubung kait di antara prestasi kerja dengan ganjaran maka pekerja tidak mungkin akan menggembleng segala usaha ke atas kerjanya.

Manakala menurut Glendinning (2002) pula kegagalan organisasi untuk menjalankan sistem pengurusan prestasi yang efektif akan menyebabkan kehilangan peluang-peluang, aktiviti organisasi menjadi tidak berfokus, hilang motivasi dan moral di kalangan pekerja serta menjadikan mereka berprestasi sederhana. Visi organisasi juga terjejas serta memberi kesan terhadap sumber utama iaitu pekerja yang tidak mempunyai komitmen yang jelas serta berfokus. Sistem penilaian prestasi pula menjadi bahan jenaka serta meninggalkan banyak kesan tidak puas hati pada semua pihak dalam organisasi sama ada pengurus mahupun pekerja.

Cowling, Simon dan Schuster (1996) menyatakan pengurus hanya menjalankan penilaian prestasi sebagai sebahagian dari tugas pentadbirannya sahaja, perkara yang mesti dilakukan setiap tahun dan dinyatakan hasilnya kepada setiap pekerja yang dinilai. Mereka juga merasa tidak selesa setiap kali perjumpaan dengan pekerja untuk



menyatakan prestasi masing-masing. Manakala pekerja pula merasa mereka dikecualikan dari proses tersebut dan sumbangan mereka kepada organisasi tidak dihargai.

Roberts (2002) menyatakan dengan adanya cara penyertaan pekerja dalam penilaian prestasi maka ini akan menjadikan penilaian prestasi itu lebih produktif. Namun begitu terdapat beberapa faktor lain yang menyebabkan cara penyertaan pekerja ini tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya iaitu kurangnya latihan bagi pengurus-pengurus dalam mengendalikan situasi ini, pengurus kurang akauntibiliti dan terdapat juga organisasi serta pengurus yang tidak dapat menangani maklumbalas dari pekerja secara berkesan.

Bagi Abd Aziz (1985) penilaian prestasi terhadap pekerja pula perlulah bersifat membina dari segi objektifnya, penilai perlu diberi latihan selain dari mereka yang lebih kanan menjalankan penilaian, maklumbalas serta perbincangan perlu dilakukan di antara penilai dengan yang dinilai. Manakala kriteria penilaian perlu dibina dan dipersetujui bersama oleh penilai dan mereka yang dinilai.

Pendapat ini juga turut diketengahkan oleh Maimunah (1995) yang menyatakan bahawa sistem penilaian yang efektif sepatutnya mempunyai ciri-ciri yang mendapat sokongan pihak atasan, dipadansuaikan dengan keperluan organisasi, diterima dan difahami oleh semua ahli dan boleh dipercayai serta tidak bias pada mana-mana pihak.

Manakala Ahmad Atory (1996) pula menyatakan ciri-ciri sistem penilaian yang berkesan sewajarnya adalah:



- a) ukuran-ukuran hendaklah berkaitan dan boleh diterima
- b) tidak berat sebelah serta maklumat yang diterima mestilah jujur
- c) ukuran penilaian prestasi mestilah signifikan yang berkaitan dengan matlamat organisasi
- d) praktikal dan cekap dalam menilai pekerjaanya
- e) penilai mempunyai kemahiran tertentu dalam menilai
- f) penggunaan pelbagai kaedah penilaian.

Oleh itu satu sistem penilaian yang adil, tepat dan mantap perlu ada dalam menilai prestasi setiap orang pekerja bagi meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja setiap individu.



1.3 Penyataan masalah

Namun begitu terdapat rungutan dari pihak-pihak yang dinilai tentang pelaksanaan penilaian prestasi ini. Marzita (2003, 5 Disember), memaparkan kajian yang telah dilaksanakan oleh pensyarah Universiti Kebangsaan Malaysia Dr. Mohammed Sani Ibrahim, Mohd Jazmy Abd. Rahim dan Melor Md Yunus. Kajian ini dilakukan terhadap 1000 orang guru sekolah menengah di seluruh Malaysia dan mendapati guru-guru berkenaan menyifatkan penilaian tersebut membabitkan banyak aspek negatif seperti ketidakadilan, pilih kasih, markah rambang, etika, kuota, peluang budaya membodek dan sebagainya.





Manakala, Noraini (2004, 10 Ogos) menyatakan Kongres Kesatuan Sekerja Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) meminta kerajaan menghapuskan Penilaian Tahap Kompetensi (PTK) sebagai salah satu elemen penilaian prestasi bagi kakitangan awam disebabkan perlaksanaannya boleh menjejaskan peluang kakitangan awam untuk menikmati anjakan gaji dan kenaikan pangkat. Dalam penilaian yang lepas, hanya 0.9% dari 130,000 orang guru yang mengambil ujian ini lulus. Ini telah menimbulkan banyak persoalan terutamanya dari segi kredibiliti dan ketekalan alat untuk mengukur prestasi dan seterusnya mewujudkan ketidakpuasan hati dari guru-guru.

Rosli H. Mahat, Presiden Persatuan Staf Akademik, Universiti Malaya menerusi Buletin Guru Malaysia (2004, 31 Ogos) menyatakan bahawa tujuan serta kandungan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) perlu difikir dan dinilai semula oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Ini adalah disebabkan PTK merupakan sebahagian dari syarat untuk kenaikan pangkat dan anjakan gaji dalam penilaian prestasi berbanding dengan syarat utama bagi staf akademik untuk menghasilkan penyelidikan yang berkualiti. Beliau juga turut menyatakan kebimbangan jika cara ini berterusan, kesannya akan meningkatkan kadar perpindahan tenaga pengajar ke tempat lain serta merendahkan motivasi mereka.

Manakala Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) menerusi buletinnya Guru Malaysia (2004, 31 Ogos) juga melahirkan rasa tidak puashati tentang PTK yang dianggap gagal mencapai matlamatnya dan telah merugikan peluang bagi 14 488 orang guru untuk menikmati anjakan gaji.



Setiausaha Jawatankuasa Rayuan Pengetua DG 41 Malaysia, Shafruddin Ali Hussin menyatakan bahawa pengetua-pengetua yang menyandang jawatan gred DG 41 kini dalam dilema berikutan peluang kenaikan pangkat ke DG 48 yang semakin tipis sejak pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia. Ini adalah kerana kenaikan pangkat ke DG 48 mengambil masa yang panjang disebabkan wujud satu lagi tahap iaitu DG 44 sebelum tiba ke gred DG 48. (2004, 31 Ogos) Keluhan ini telah menjelaskan bahawa rasa tidak puas hati di kalangan guru terhadap sistem yang diguna pakai masa kini, terutama sekali pada mereka yang tidak lagi mempunyai banyak masa disebabkan oleh persaraan wajib.

Selain dari itu juga terdapat unsur-unsur lain yang turut memberi kesan tidak puas hati di kalangan pekerja. Menurut Mahmood Nizar (1995), terdapat faktor lain seperti penilai yang berat sebelah, prasangka, kekurangan alat yang baik, masa penilaian yang tidak sesuai serta penilai yang sama serta penerangan yang tidak jelas tentang kepentingan penilaian yang menyebabkan pekerja merasa tidak berpuas hati.

Lefkowitz (2000), pula merumuskan dari 24 kajian bahawa penyelia biasanya akan cenderung untuk melakukan penilaian yang terlalu bermurah hati, kesan Halo yang tinggi, kurang tepat, kurang kecenderungan untuk menghukum prestasi yang buruk dan memperbaiki hubungan interpersonal. Dari sini dapat ditunjukkan bahawa proses penilaian prestasi yang dijalankan banyak menimbulkan keraguan dan ketidakpuasan hati oleh pihak yang dinilai sekiranya tidak dijalankan mengikut mengikut tujuan asalnya.

Oleh itu, boleh dikatakan bahawa sistem penilaian prestasi yang adil, telus dan

diterima oleh semua pihak perlu diwujudkan dalam setiap organisasi agar dapat memberi kepuasan kerja yang tinggi kepada pekerjanya di samping matlamat organisasi juga boleh dicapai.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk:

- a) Menentukan sama ada terdapat hubungan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja
- b) Mengkaji sama ada terdapat hubungan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan langkah penilaian prestasi
- c) Mengkaji sama ada terdapat perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut jantina
- d) Mengkaji sama ada terdapat perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut taraf akademik
- e) Mengkaji sama ada terdapat hubungan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran
- f) Mengkaji sama ada terdapat perbezaan kepuasan kerja mengikut jantina
- g) Mengkaji perbezaan tahap pandangan guru terhadap penilaian prestasi, kepuasan kerja dan langkah penilaian prestasi



1.5 Persoalan kajian

Kajian ini cuba menjawab persoalan berikut:

- a) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja?
- b) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara terhadap penilaian prestasi dengan langkah penilaian prestasi?
- c) Adakah terdapat perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut jantina?
- d) Adakah terdapat perbezaan perbezaan pendapat guru terhadap penilaian prestasi mengikut taraf akademik?
- e) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara pendapat guru terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran?
- f) Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja mengikut jantina?
- g) Adakah terdapat perbezaan tahap pandangan guru terhadap penilaian prestasi, kepuasan kerja dan langkah penilaian prestasi?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja.

Ha: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan kepuasan kerja.





Hipotesis 2

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan langkah menilai prestasi.

Ha: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan langkah menilai prestasi.

Hipotesis 3

Ho: Tidak terdapat perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut jantina.

Ha: Terdapat perbezaan pendapat terhadap penilaian prestasi mengikut jantina.

Hipotesis 4



Ho: Tidak terdapat perbezaan pendapat guru terhadap penilaian prestasi mengikut tahap akademik.

Ha: Terdapat perbezaan pendapat guru terhadap penilaian prestasi mengikut tahap akademik.

Hipotesis 5

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran.

Ha: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pandangan guru terhadap penilaian prestasi dengan corak pentadbiran.





Hipotesis 6

Ho: Tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja mengikut jantina.

Ha: Terdapat perbezaan kepuasan kerja mengikut jantina

1.7 Kepentingan dan batasan kajian

Kajian ini signifikan kepada penggubal-penggubal dasar, pihak pentadbir sekolah dan juga para penyelidik. Para penggubal dasar akan dapat melihat sama ada penilaian prestasi di sekolah dijalankan seperti garis panduan yang ditetapkan oleh kerajaan. Mereka juga boleh mendapatkan informasi tentang cara penilaian yang dijalankan di sekolah-sekolah dapat atau tidak meningkatkan kepuasan guru dan kepuasan kerja.



Pihak pentadbir sekolah pula boleh melihat hasil kajian ini sebagai satu pedoman tentang cara penilaian prestasi yang diinginkan oleh guru-guru mereka. Di samping itu juga dapat berbincang tentang kekuatan dan kelemahan dalam mengimplimentasikan sistem penilaian prestasi. Mereka juga boleh mendapatkan idea tentang tindakan-tindakan yang sesuai diambil bagi menambahbaikkan pelaksanaan penilaian prestasi di sekolah masing-masing.

Bagi bakal-bakal penyelidik juga akan mendapati bahawa kajian ini berguna untuk penyediaan kajian yang seterusnya.



Kajian ini akan dilaksanakan di beberapa buah sekolah menengah di daerah Batang Padang, Perak, untuk melihat pandangan guru tentang cara penilaian prestasi dijalankan, kepuasan kerja serta kepuasan guru itu sendiri. Oleh itu hasil yang bakal didapati dari kajian ini tidak boleh digeneralisasikan ke seluruh negara. Namun begitu, kajian yang mendalam boleh dibuat secara rawak ke sekolah-sekolah seluruh Malaysia berasaskan hasil yang bakal didapati nanti.

Batasan yang bakal dihadapi oleh pengkaji adalah tentang pendapat dari pengetua dan penolong kanan mengenai cara penilaian ini dilaksanakan serta kekangan yang dihadapi oleh mereka.

Dari segi persampelan pula, penyelidik hanya meminta bantuan beberapa orang rakan penyelidik untuk mengedarkan soal selidik di sekolah masing-masing akibat dari kekangan masa bertugas. Oleh itu penyelidik mungkin tidak dapat memastikan secara keseluruhannya bahawa sampel dipilih secara rawak, tidak bias iaitu tertumpu kepada rakan dengan rakan.

Selain dari itu juga, pengkaji juga tidak akan dapat menentukan sejauh mana kesahan jawapan soal selidik dari responden, kerana lebih banyak bergantung kepada kejujuran seseorang responden dalam menjawab soalan.



1.8 Definisi konsep

1.8.1 Penilaian prestasi

Penilaian Prestasi menurut Maimunah (1995), didefinisikan sebagai penilaian sistematik terhadap prestasi kerja pekerja. Bagi memastikan penilaian yang efektif dilaksanakan, beberapa kriteria iaitu penilaian secara formal mesti dilakukan untuk memastikannya adil terhadap kerja yang dilakukan oleh para pekerja.

Noe, Hollenback, Gerhart dan Wright (2004), pula mendefinisikan penilaian prestasi sebagai pengukuran aspek spesifik terhadap prestasi pekerja. Jika dilakukan dengan betul kesannya akan membantu organisasi memotivasi dan memberi kepuasan kerja.



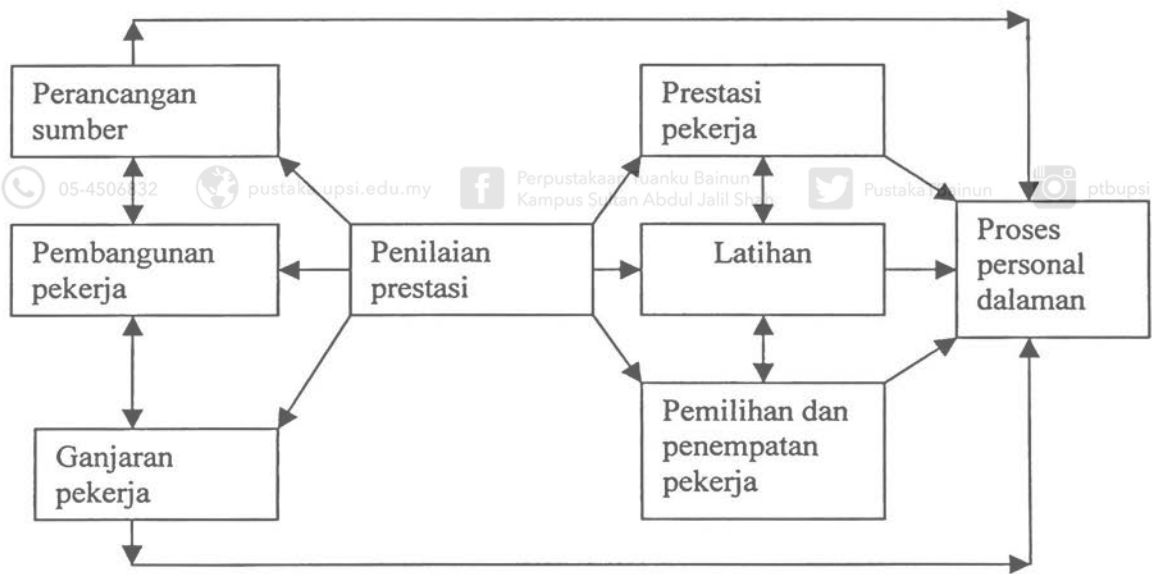
Oleh itu dapat dikatakan bahawa penilaian prestasi adalah suatu proses penilaian yang spesifik dan formal untuk mengukur prestasi seseorang pekerja dari beberapa aspek.

Manakala Glendinning (2002) pula mendefinisikan penilaian prestasi atau pengurusan prestasi sebagai proses di mana organisasi memastikan pekerjanya bekerja ke arah matlamat organisasi. Penilaian prestasi ini dilaksanakan menerusi penghuraian tugas, penilaian kerja, kemahiran dan keupayaan dibangunkan dan ganjaran diagihkan di dalam organisasi.





Ishak (2002) pula menyatakan, bahawa penilaian prestasi merupakan pengurusan kualiti yang memberi maklum balas kepada pekerja berkaitan dengan kerjaya mereka bagi tujuan menentukan keberkesanan sumbangannya kepada organisasi dan membolehkan mereka mendapatkan ganjaran yang disediakan oleh organisasi. Sehubungan dengan itu, segala maklumat dari penilaian tersebut boleh digunakan oleh pengurus untuk membuat beberapa keputusan yang ada kaitan dengan masa hadapan seseorang pekerja di dalam organisasi. Rajah berikut menerangkan tentang kedudukan penilaian prestasi di dalam organisasi.



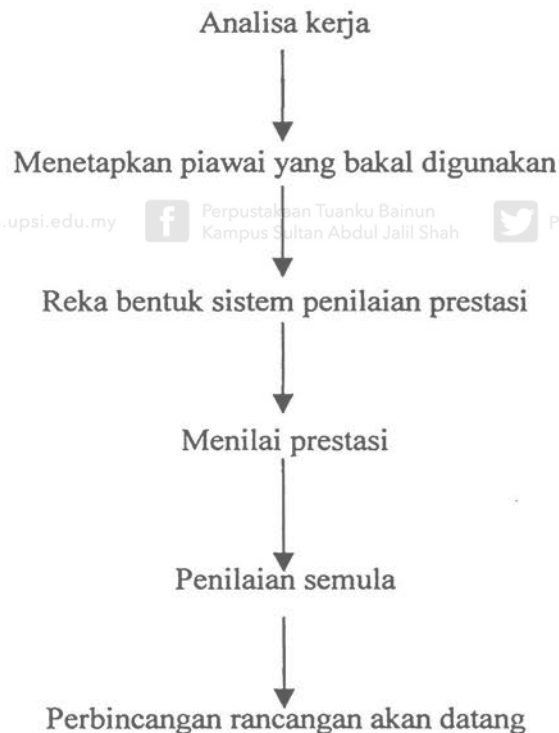
Rajah 1.1 Kedudukan Proses Penilaian Prestasi dalam Personel Organisasi
(Sumber: Ishak, 2002)

Manakala Porteous (1997) mendefinisikan penilaian prestasi sebagai penilaian terhadap prestasi pekerja berdasarkan piawai yang telah ditentukan terlebih awal.





Anthony, Kacmar dan Perrewe (2002) juga turut menyatakan bahawa penilaian prestasi adalah sebagai satu alat untuk mengenal pasti sama ada individu itu memenuhi piawai prestasi yang ditetapkan ataupun tidak. Penilaian prestasi juga membantu individu tersebut mengurus prestasi mereka. Di samping sebagai alat untuk menilai, penilaian prestasi juga digunakan untuk pembangunan dan memotivasikan seseorang pekerja. Selain dari itu penilaian prestasi juga dapat meningkatkan hasil kerja pada masa akan datang menerusi perbincangan dan maklum balas penilai dengan yang dinilai, seperti mana yang ditunjukkan dalam rajah yang dinyatakan berikutnya.

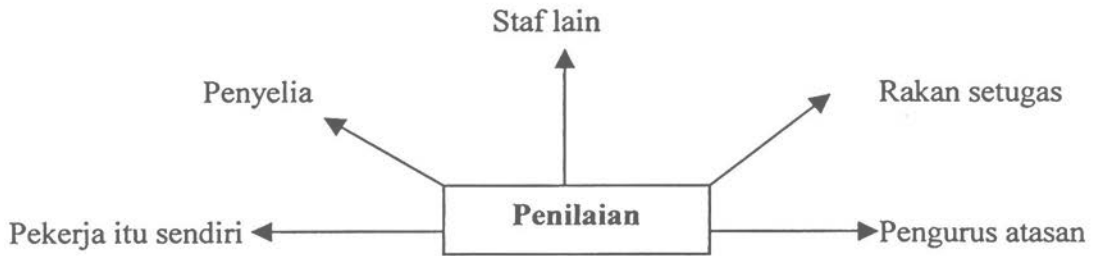


Rajah 1.2 Di mana Kedudukan Proses Penilaian Prestasi dalam Fungsi Sumber Manusia
(Sumber: Anthony, Kacmar dan Perrewe, 2002)





Setelah membentuk sistem penilaian prestasi, maka adalah perlu sesebuah organisasi itu menentukan siapa yang terlibat secara langsung dalam memberi keterangan tentang prestasi kerja seseorang pekerja.



Rajah 1.3 Sumber Informasi Penilaian
(Sumber: Maimunah, 1997)

Menurut Maimunah (1997) di antara mereka yang terlibat dalam memberi sumber informasi terhadap penilaian prestasi pekerja adalah:

- Pengurus atau penyelia, di mana mereka merupakan sumber utama maklumat berkenaan dengan prestasi pekerja. Namun begitu bias mungkin wujud jika hanya penyelia sahaja yang membuat penilaian.
- Pekerja itu sendiri, tujuannya adalah untuk melihat jurang di antara persepsi kebolehan pekerja dengan prestasinya. Ia boleh dilakukan di antara pekerja yang dinilai dengan pengurusnya.
- Rakan setugas pula merupakan sumber yang paling baik untuk mendapatkan pandangan tentang prestasi pekerja terutamanya tentang tingkah laku pekerja tersebut bila ketiadaan pengurus di tempat kerja.



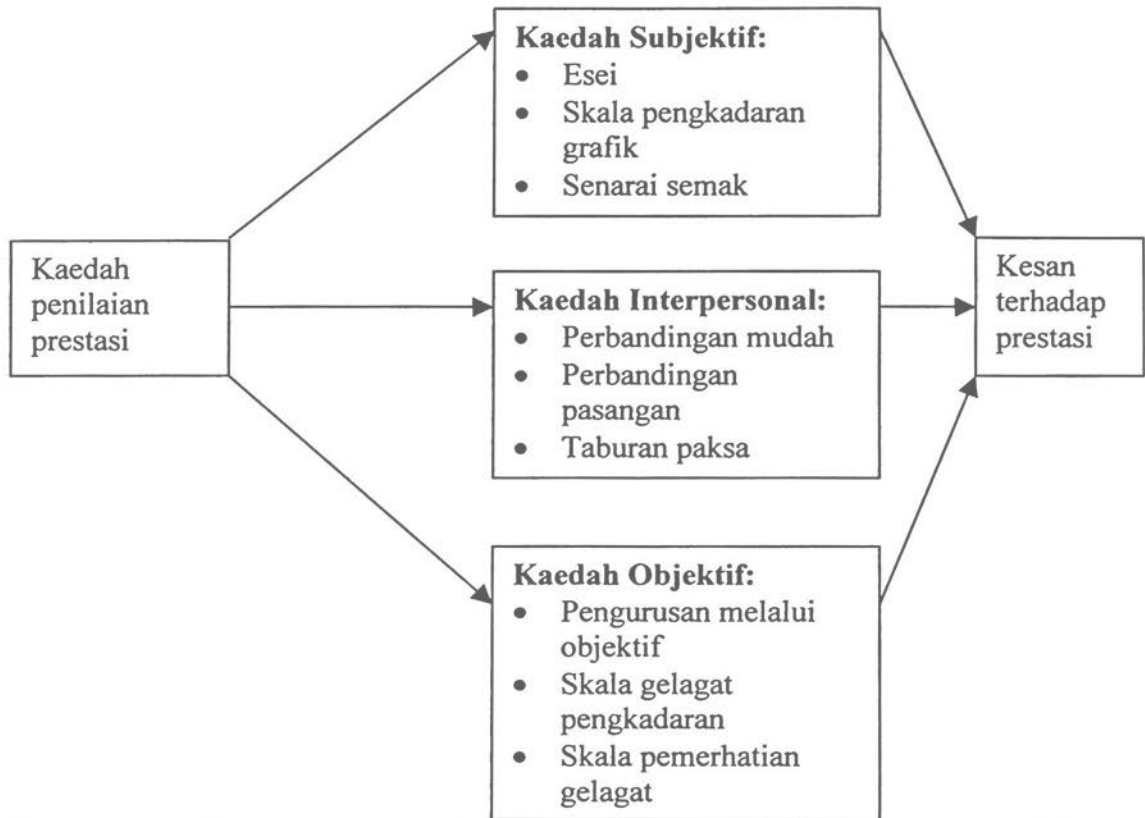


- d) Staf lain ataupun pelanggan juga merupakan sumber di mana prestasi pekerja itu boleh diperolehi terutamanya jika bekerja rapat dengan mereka.

Oleh itu secara idealnya kombinasi maklumat dari pelbagai sumber tersebut dapat menjamin penilaian prestasi yang adil berbanding dengan jika hanya pengurus sahaja yang memberi penilaian.

Bagi menjamin keberkesanan penilaian prestasi terdapat pelbagai kaedah yang sistematik dan biasa digunakan dalam sesebuah organisasi. Ab Aziz (2003) menyatakan kaedah penilaian prestasi terbahagi kepada tiga kategori utama iaitu: kaedah subjektif (esei, skala pengkadaran grafik, senarai semak); kaedah interpersonal (perbandingan mudah, perbandingan berpasangan, taburan paksa) dan kaedah objektif (pengurusan melalui objektif (MBO), skala gelagat pengkadaran (BARS), skala pemerhatian gelagat (BOS)). Penggunaan bagi setiap satu dari kaedah ini akan memberi kesan terhadap prestasi kerja pekerja.





Rajah 1.4 Kaedah Penilaian Prestasi dan Kesan terhadap Prestasi
(Sumber: Ab Aziz (2003))

1.8.2 Kepuasan kerja

Bagi kepuasan kerja pula, Schultz dan Schultz (1998), mendefinisikannya sebagai perasaan serta sikap positif dan negatif kita terhadap kerja. Keadaan ini bergantung kepada pelbagai faktor hubungan kerja, faktor pesonaliti, motivasi dan aspirasi terhadap pekerjaan.

Manakala Noe, Hollenback, Gerhart dan Wright (2004), juga turut mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menggembirakan hasil dari



persepsi seseorang terhadap kerja yang telah dijayakan atau telah berjaya memenuhi kepentingan kerja seseorang. Terdapat tiga komponen utama kepuasan kerja iaitu nilai yang diingini oleh seseorang, pandangan terhadap nilai dan kepentingan kerja dalam persekitarannya serta tanggapan seseorang terhadap situasi kerja.

Bagi Drafke dan Kossen (1997), pula mendefinisikan kepuasan kerja seseorang individu itu bergantung kepada hasil akhir kualiti kehidupan kerja yang dipuaskan secara menyeluruh melalui kerjanya. Terdapat tiga faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja menurut Drafke dan Kossen :

- a) Faktor Dalaman: kerja, kemahiran dan pengetahuan kerja, autonomi, penentuan matlamat, maklum balas dan penghargaan.
- b) Faktor Luaran: pencapaian, peluang, jaminan kerja, interaksi sosial, penyeliaan, budaya organisasi, senioriti dan ganjaran.
- c) Faktor Individu: komitmen, tanggapan, penglibatan kerja, nisbah usaha/ganjaran, hubungan rakan setugas dan umur.

Bussing (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif atau menyeronokkan hasil dari penilaian kerja seseorang ataupun pengalaman kerja mereka ataupun juga pencapaian seseorang terhadap nilai-nilai kerja dalam situasi tugas yang yang menggembirakan. Kepuasan kerja menurut beliau lagi boleh diterjemahkan sebagai produk atau hasil-hasil proses interaksi antara individu dengan situasi kerjanya.





Menurut Muchinsky (2000) kepuasan kerja merujuk kepada tahap keseronokan yang didapati oleh pekerja dari kerjanya.

Miner (1992) pula menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah sejauhmana sesuatu kerja itu dilihat oleh individu dapat memenuhi keperluan atau kebajikannya secara kondusif. Situasi ini juga dianggap sebagai tindakan emosi terhadap situasi kerja iaitu tindakan emosi yang menggabungkan emosi, mental dan tingkah laku.

Manakala Porteous (1997) pula menyatakan kepuasan prestasi sebagai satu set perasaan terhadap kerja, di mana faktor emosi, seperti komitmen kerja serta penglibatan kerja perlu diambilkira. Bagi beliau sekiranya seseorang itu berpuas hati dengan persekitaran kerjanya maka individu tersebut akan bermotivasi untuk melakukan yang terbaik dan prestasi kerjanya juga turut meningkat.

Ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap kerjanya serta persekitaran kerjanya di mana pelbagai faktor yang boleh mendorong seseorang itu mencapai kepuasan kerja dan seterusnya boleh meningkatkan prestasi kerja.

Muchinsky (2000) mengaitkan prestasi kerja dengan tingkah laku pekerja, apa yang dilakukan oleh seseorang individu dan boleh dipantau. Prestasi kerja ini termasuklah segala tindakan-tindakan yang relevan kepada matlamat organisasi





dan boleh diukur menerusi terma kecekapan individu bekerja ataupun juga menerusi sumbangan yang diberikan.

Manakala Walter (1995) pula menyatakan prestasi kerja pula berkait rapat dengan motivasi.

$$\text{Prestasi} = (\text{Keupayaan} + \text{Pengetahuan}) \text{ Motivasi}$$

Bagi Armstrong (2000) prestasi kerja boleh disimpulkan sebagai input (tingkah laku) dan output (hasil yang bakal didapati) apabila mengurus prestasi kumpulan atau individu. Prestasi boleh diukur dengan terma-terma tertentu dan perlu diberi maklum balas serta tumpuan dalam meningkatkan kecemerlangan individu dan seterusnya pencapaian matlamat organisasi.



1.9 Kesimpulan

Secara amnya, dapat dikatakan bahawa terdapat hubung kait yang rapat di antara penilaian prestasi dengan kepuasan kerja. Manakala isu ini akan menjadi hangat sekiranya sesebuah organisasi itu tidak dapat menjalankan sistem penilaian prestasi mengikut tujuan asalnya terutama dalam menjamin kepuasan kerja pekerja dan seterusnya mencapai matlamat utama organisasi.

