

Hubungan antara Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

The Relationship between Fairness in Performance Appraisal and Job Satisfaction with Job Performance

AMIR ASRAF AMIR ASWAN
NOOR RAUDHIAH ABU BAKAR
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor,
raudhiah@kuis.edu.my

ABSTRAK

Prestasi kerja seseorang pekerja sangat berkaitan dengan prestasi sesebuah syarikat. Prestasi kerja yang baik akan menyumbang kepada peningkatan prestasi syarikat. Kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja. Kajian ini mengkaji hubungan antara keadilan penilaian prestasi dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Responden terdiri daripada 80 orang pekerja daripada syarikat ternama pembuatan ubat-ubatan di Perak. Kajian ini dijalankan di syarikat tersebut disebabkan terdapat pengaduan dari pekerja tentang ketidakadilan dalam penilaian prestasi dan kekurangan kepuasan kerja. Data dikutip menggunakan borang soal selidik secara bersemuka. Analisis deskriptif pembolehubah menunjukkan tahap kepuasan kerja dan keadilan dalam penilaian prestasi adalah tinggi di kalangan responden kajian yang berbeza dengan jangkaan awal kajian. Analisis korelasi menunjukkan terhadap hubungan positif yang signifikan di antara keadilan penilaian prestasi dan kepuasan kerja dengan prestasi. Ini menunjukkan prestasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh keadilan penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja. Semakin tinggi persepsi pekerja tentang keadilan dalam penilaian prestasi serta kepuasan kerja, maka semakin tinggi prestasi pekerja tersebut. Penemuan kajian ini akan dapat membantu pihak pengurusan syarikat memahami elemen-elemen penting yang boleh mempengaruhi prestasi kerja para pekerja dan seterusnya menjadikan pengurusan lebih efektif.

Kata kunci: Keadilan Penilaian Prestasi, Kepuasan kerja, Prestasi Kerja

ABSTRACT

The work performance of an employee is very much related to the performance of a company. Good job performance will contribute to improving the company's performance. Studies on the factors that influence job performance can contribute to improving job performance. This study examines the relationship between performance appraisal justice and job satisfaction and job performance. Respondents consist of 80 employees from top drug manufacturers in Perak. The study was conducted at the company due to workers' complaints about unfairness in performance appraisals and lack of job satisfaction. Data were collected using the questionnaire face-to-face. The descriptive analysis of the variables showed that the level of job satisfaction and fairness in the performance appraisal was high among the respondents of the study which differed from the initial expectations of the study. Correlation analysis showed a significant positive relationship between performance appraisal justice and

job satisfaction and achievement. This shows that job performance is significantly influenced by job fairness assessment and job satisfaction. The higher the employee's perception of fairness in performance appraisals and job satisfaction, the higher the employee's performance. The findings of this study will help the management of the company to understand the key elements that can influence the work performance of the employees and thus make management more effective.

Keywords: *Performance Appraisal Justice, Job Satisfaction, Job Performance*

PENDAHULUAN

Islam mewajibkan umatnya untuk bekerja, kerana bekerja adalah suatu usaha manusia untuk memenuhi keperluan hidupnya dan Allah SWT melarang muslim bermalas-malasan. Bekerja bagi seorang muslim adalah “suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh asset, fikir, dan zikirnya untuk realisasikan atau menampakkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai sebahagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*)”. Daripada huraian ini dapat dirungkaikan bahawa agama Islam sangat mementingkan prestasi kerja. Manakala, Maslow (1954) menegaskan bahawa bekerja adalah keperluan manusia yang harus dipenuhi khususnya untuk mencapai keperluan sendiri. Terdapat tiga fungsi mengapa individu bekerja. Individu bekerja adalah untuk dijadikan sumber ekonomi yang membolehkan manusia hidup dalam keselesaan; sebagai penyelaras aktiviti hidup; dan penanda atau identifikasi harga diri.

Prestasi kerja boleh didefinisikan sebagai satu proses yang menunjukkan pengurus bertanggungjawab dalam memastikan segala aktiviti dan produktiviti pekerja selari dengan matlamat dan objektif organisasi (West & Neol, 2009). Selain itu, Spector (2003) menyatakan prestasi pekerja yang baik dapat meningkatkan ekonomi negara. Namun, sebaliknya pekerja yang kurang bermotivasi boleh menyebabkan kelemahan dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi akibat kurangnya komitmen sewaktu menjalankan tugas yang diberikan (Azlinda Jaini, 2013). Hal ini menunjukkan bahawa prestasi kerja penting bagi prestasi organisasi keseluruhannya.

Penilaian prestasi merupakan aspek terpenting dalam mengurus sumber manusia organisasi (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011; Harrington & Lee, 2015). Hal ini kerana penilaian prestasi boleh bertindak sebagai mekanisme penting bagi mengubah sikap dan gelagat pekerja. Tambahan pula, kajian empirikal juga menunjukkan sistem penilaian prestasi merupakan antara faktor utama yang memberi sumbangan kepada kepuasan hati pekerja (Arsaythamby & Wirda Hashim Zolkepli, 2011; Selvarajan & Cloninger, 2011), motivasi (Abdul Sukor Shaari, Ab. Aziz Yusof, Mohd Khan, Tang & Lim, 2008; Selvarajan & Cloninger, 2011), dan prestasi pekerja dan organisasi (Abdull Sukor Shaari, et al., 2008). Sungguhpun begitu, penilaian prestasi juga mendatangkan ketegangan dan konflik (Berman, Bowman, West & Van Mart, 2006; Choon & Embi, 2012). Sehingga kini, pelaksanaan sistem penilaian prestasi yang adil dan berkesan bukan sahaja merupakan antara tugas pengurusan sumber manusia yang paling mencabar (Gabris & Ihrke, 2000), malah penuh dengan pelbagai masalah (Berman et al., 2006).

Pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmennya dan prestasi kerjanya terhadap organisasi (Noorhafa & Ferlis, 2010).

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan (Mc Nesses Smith, 1996). Jurges (2003) berpendapat bahawa kepuasan kerja adalah hasil penting dalam aktiviti pasaran buruh. Pekerja yang tidak berpuas hati dengan pekerjaannya boleh meninggalkan pelbagai kesan yang negatif. Permasalahan yang sering dikaitkan dengan tahap kepuasan ialah seperti produktiviti yang rendah, kesetiaan yang diragui dan ketidakhadiran yang tinggi dalam kalangan pekerja. Ketidakpuasan terhadap persekitaran tempat bekerja, teman sekerja, penyeliaan atau kepada peralatan/perkakasan kerja mungkin boleh menyebabkan ketidakselesaan bekerja yang boleh mendorong pekerja berkenaan tidak perkhidmatan mereka yang terbaik untuk majikannya.

Objektif kajian ini adalah (1) mengenalpasti tahap keadilan dalam penilaian prestasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi pekerja, (2) mengenalpasti hubungan antara keadilan penilaian prestasi kerja dengan prestasi kerja pekerja dan (3) mengenalpasti hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja pekerja di sebuah syarikat di Perak.

KAJIAN LITERATUR

Kajian literatur bagi kajian ini memfokuskan kepada dua faktor utama yang dijangka mempengaruhi prestasi kerja iaitu keadilan dalam penilaian prestasi dan kepuasan kerja.

Keadilan Dalam Penilaian Prestasi dan Prestasi Kerja

Kajian lepas mendapati keadilan dalam penilaian prestasi penting namun terdapat kekurangan kajian lepas yang mengkaji hubungan dengan prestasi kerja. Keadilan penilaian prestasi merujuk kepada tanggapan seseorang individu tentang kesaksamaan dalam penilaian prestasi (Deluga, 1998). Benardin (2003) berpendapat keadilan hanya dipercayai wujud apabila ahli anggota dalam organisasi menerima apa yang mereka percaya layak diterima berasaskan sumbangan yang telah diberikan.

Hasil kajian Kondrasuk (2011) mendapati keadilan penilaian prestasi merupakan antara masalah utama dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi. Persepsi negatif pekerja terhadap penilaian prestasi akan menyebabkan tentangan dari pada pekerja terhadap hasil penilaian prestasi. Dapatan kajian membuktikan pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan gelagat yang positif walaupun terpaksa berhadapan dengan kesukaran (Cobb, Wooten & Folger, 1995). Ini menunjukkan bahawa keadilan dalam penilaian prestasi akan meningkatkan prestasi kerja.

Sementara itu, dalam satu kajian yang dilakukan oleh Greenberg dan Barling (1999) mendapati persepsi terhadap persekitaran yang tidak adil akan menyebabkan berlakunya tindakan yang agresif terhadap penilai. Antara kesan-kesan negatif akibat daripada ketidakadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi ialah menyebabkan berlakunya rasa terasing (Haralambos, 1989), konflik (Milkovick & Boudream, 1991; Zall, 2000), kelunturan motivasi bekerja (Randell, Packard & Slater, 1990), kebimbangan di tempat kerja (Longenecker, 1989; Suarez, 1994) dan ketegangan dalam organisasi (Gabris & Ihrke, 2001).

Kesan-kesan negatif ini jika tidak ditangani dengan sebaik mungkin boleh memberi implikasi sosial dalam pelaksanaan penilaian prestasi sehingga boleh menjejaskan pembangunan organisasi secara keseluruhannya (Ab. Aziz Yusof & Juhary Ali, 2000). Ini menunjukkan sebaliknya semakin kurang keadilan akan mengurangkan prestasi kerja dan menambahkan unsur-unsur negatif. Kajian oleh Fejgin, Ephraty dan KBen-sira (1995), Pastore dan Judd (1992) dan Lim dan Leong (1999) menunjukkan bahawa sesetengah pekerja memang mengalami perasaan tertekan, berang, murung dan lantas mengambil keputusan untuk bersara dan berhenti lebih awal. Terdapat kekurangan kajian yang mengkaji hubungan antara keduanya. Jadi kajian ini ingin mengkaji hubungan antara faktor keadilan dan prestasi kerja.

Kajian ini melihat masalah yang berlaku dalam sebuah syarikat di Perak. Isu yang sering berlaku dalam kalangan pekerja di syarikat tersebut adalah pengurus dan orang atasan menjalankan penilaian prestasi kerja pekerja dengan tidak adil dan saksama. Selain itu, pekerja juga tidak mengetahui maklumat tentang penilaian prestasi. Perkara ini dapat dibuktikan daripada hasil perbualan tidak formal pengkaji dengan pekerja tersebut iaitu kajian kes bagi kajian ini. Kebanyakan daripada pekerja yang ditanya memberikan jawapan berlaku ketidakadilan. Antara alasan yang diberikan oleh pekerja adalah mereka sendiri tidak mengetahui apa-apa maklumat tentang penilaian prestasi kerja. Selain itu, pekerja juga menyatakan bahawa hasil penilaian prestasi kerja tidak setimpal dengan kerja yang mereka lakukan. Ada juga pekerja yang mengatakan mereka tidak tahu apa yang dinilai dalam borang penilaian prestasi itu sendiri.

Apabila pekerja merasakan keadilan tidak berlaku dalam penilaian prestasi dan pekerja itu sendiri merasakan dirinya ditindas secara tidak langsung akan menurunkan prestasi kerja pekerja dan menjadikan kilang tersebut susah mencapai objektif kilang itu sendiri. Suhaimi (2011) menegaskan bahawa keadilan merupakan unsur utama dalam penilaian prestasi yang akan menentukan kejayaan dan juga penerimaan oleh pekerja, yang akhirnya akan memastikan organisasi mencapai matlamat perniagaan mereka.

Secara kesimpulan, berdasarkan hasil kajian Suhaimi (2011), Ab. Aziz Yusof dan Juhary Ali (2000) yang mendapati semakin tinggi keadilan dalam penilaian prestasi maka semakin tinggi prestasi kerja. Ini membawa kepada Hipotesis 1:

H1: Keadilan dalam penilaian prestasi berhubung dengan prestasi kerja.
Kajian ini menjangkakan semakin tinggi peluang kenaikan pangkat maka semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Selain dari keadilan dalam penilaian prestasi, kajian ini juga menjangkakan kepuasan kerja juga mempengaruhi prestasi kerja.

Kepuasan kerja

Permasalahan lain yang dikaji adalah kepuasan kerja para pekerja di syarikat tersebut. Robbins dan Judge (2009) telah menyenaraikan beberapa kesan terhadap kepuasan kerja. Pertama, pekerja yang merasa bahagia akan membentuk kerja yang lebih produktif. Kedua, kepuasan kerja berkorelasi secara negatif terhadap ponteng kerja. Pekerja yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mencatatkan jumlah kehadiran yang lebih baik berbanding dengan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja rendah. Ketiga, kepuasan kerja juga berkorelasi negatif dengan ganti-ganti kerja. Pekerja yang berpuas hati dengan kerjayanya dan tempat kerjanya akan mengurangkan perasaannya untuk bertukar-tukar atau mencari pekerjaan lain.

Isu yang berlaku dalam syarikat tersebut adalah pekerja tidak berpuas hati dalam banyak perkara. Antaranya berkenaan suasana kerja, tugas yang diberikan, ganjaran dan pimpinan orang atasan. Perkara ini dapat dibuktikan melalui perbualan secara tidak formal dengan pekerja di syarikat tersebut. Apabila kepuasan pekerja menurun secara tidak langsung juga prestasi kerja para pekerja juga akan menurun dan ini membuatkan produktiviti dan keluaran daripada kilang tersebut juga berkurang dan menurun.

Hasil perbincangan isu-isu yang berlaku bersama tujuh orang pekerja di syarikat tersebut yang ingin dirahsiakan identiti masing-masing membuatkan kajian ini ingin mengkaji masalah-masalah yang timbul dalam kilang tersebut. Perkara yang paling memberi masalah dalam kebanyakan faktor ialah keadilan penilaian prestasi dan kepuasan kerja. Kedua-dua faktor ini dijangka memberikan kesan terhadap prestasi kerja pekerja.

Daripada kajian terawal iaitu Staw (1976) menyatakan bahawa kesan daripada kepuasan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Situasi ini dengan jelas menunjukkan ketidakpuasan kerja pekerja tersebut, maka komitmen terhadap organisasi juga turut terjejas apabila pekerja sudah kurang komited. Oleh itu, komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dalam menilai keinginan pekerja untuk berhenti dan juga sumbangan keseluruhan pekerja di tempat kerja (Daud, 2010).

Secara kesimpulan, berdasarkan hasil kajian Daud (2010) dan Staw (1976) yang mendapati semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi prestasi kerja. Ini membawa kepada Hipotesis 2:

H2: Kepuasan kerja berhubungan secara positif dengan prestasi kerja.

Kajian ini menjangkakan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi prestasi kerja mereka.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan borang soal selidik dalam kutipan data. Responden kajian ini adalah merupakan pekerja-pekerja di sebuah syarikat swasta di Perak. Daripada populasi 140 pekerja di sebuah bahagian di syarikat tersebut tersebut seramai 100 orang pekerja telah dipilih sebagai sampel kajian melalui kaedah persampelan keselesaan (convenience sampling). Sebanyak 80 borang soal selidik tersebut telah diterima kembali iaitu sebanyak 80%. Kesemua borang soal selidik yang kembali boleh digunakan.

Analisis kebolehpercayaan bagi semua pembolehubah kajian boleh dirujuk pada Jadual 1 di bawah. Berdasarkan Jadual 1, nilai *Cronbach Alpha* kesemua pembolehubah untuk kesemua faktor adalah berada pada tahap paling tinggi dan memuaskan. Maka dapatlah disimpulkan disini bahawa soalan yang di kemukakan boleh dipercayai dan ianya boleh di fahami oleh responden kajian.

Jadual 1: Analisis Kebolehpercayaan

Pembolehubah	Bilangan (soalan)	Kebolehpercayaan
--------------	-------------------	------------------

Pembolehubah Bersandar:		
Prestasi kerja	9	0.759
Pembolehubah Tidak Bersandar:		
Keadilan Penilaian Prestasi Kerja	10	0.731
Kepuasan Kerja	10	0.737

HASIL KAJIAN EMPIRIKAL

Hasil kajian empirikal dibahagikan kepada 3 analisis iaitu analisis demografi, analisis deskriptif pembolehubah kajian dan analisis korelasi untuk pengujian hipotesis kajian.

Analisis Demografi

Analisis demografi dalam kajian ini terdiri daripada umur, jantina, status perkahwinan dan tahun perkhidmatan. Berikut adalah Jadual 2 yang menunjukkan maklumat demografi berkaitan responden yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 2: Analisis Demografi

JANTINA	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
Lelaki	44	55
Perempuan	36	45
JUMLAH	80	100
UMUR	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
18-25 Tahun	21	26.3
26-35 Tahun	24	30.0
36-45 Tahun	19	23.8
46 Tahun ke atas	16	20.0
JUMLAH	80	100.0
BANGSA	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
Melayu	50	62.5
Cina	12	15
India	18	22.5
Lain-Lain	0	0
JUMLAH	80	100
AGAMA	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
Islam	50	62.50
Buddha	12	15
Hindu	18	22.50
Lain-Lain	0	0
JUMLAH	80	100
TARAF PERKAHWINAN	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
Bujang	29	36.25
Berkahwin	42	52.50
Janda/Duda	9	11.25
JUMLAH	80	100
KELAYAKAN AKADEMIK	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
PMR	0	0
SPM	54	67.50

DIPLOMA	18	22.50
DEGREE	8	10
MASTER	0	0
JUMLAH	80	100
TANGGA GAJI	RESPONDEN	PERATUSAN (%)
Bawah RM 1,000	0	0
RM 1,000 – RM 2,000	56	70
RM 2,000 – RM 3,000	15	18.75
RM 3,000 – RM 4,000	9	11.25
RM 4,000 dan keatas	0	0
JUMLAH	80	100

Hasil kajian menunjukkan responden terdiri hampir sama banyak antara lelaki dan perempuan. Dari segi etnik pula, majoriti terdiri daripada etnik Melayu iaitu seramai 50 (62.5%) responden. Dari segi status perkahwinan, majoriti responden sudah berkahwin iaitu 52.5% peratus. Majoriti responden kajian adalah bergaji lingkungan Rm1000 hingga RM2000 iaitu sebanyak 70 peratus iaitu 56 orang.

Analisis Nilai Purata Pembolehubah Kajian

Nilai purata menerangkan tentang kecenderungan setiap pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Jadual di bawah menunjukkan analisa pengelasan bagi nilai purata dan tahap penilaiannya.

Jadual 3 menunjukkan tahap kepuasan kerja, peluang kenaikan pangkat, pengaruh rakan sekerja dan penyeliaan.

Jadual 3: Analisa Nilai Purata Pembolehubah

Pembolehubah	Skor Min	Tahap Skor
Keadilan Penilaian Prestasi Kerja	3.9450	Sederhana Tinggi
Kepuasan Kerja	4.0325	Tinggi
Prestasi Kerja	4.0889	Tinggi

Jadual 3 menunjukkan nilai purata keseluruhan kajian bagi keadilan penilaian prestasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahawa pembolehubah bersandar mempunyai nilai purata yang tinggi. Sementara itu, bagi nilai purata bagi pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar juga sederhana tinggi bagi keadilan dalam penilaian prestasi dan tinggi bagi kepuasan kerja. Hasil kajian ini bertentangan dengan jangkaan awal kajian yang menjangkakan tahap keadilan penilaian prestasi dan kepuasan kerja rendah dikalangan responden kajian.

Analisis Korelasi

Penggunaan analisis ini adalah bertujuan untuk mengkaji hubungan antara dua pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar. Pengujian Hipotesis 1 dan 2 menggunakan kaedah korelasi *Pearson*. Jadual 4 menunjukkan hasil analisa korelasi.

Jadual 4: Analisis Korelasi

Prestasi Kerja	Nilai Kolerasi	Nilai Signifikan
Keadilan penilaian prestasi kerja	.520**	.000

Kepuasan kerja	.937**	.000
-----------------------	---------------	-------------

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipotesis 1 menjangkakan terdapat hubungan positif antara keadilan penilaian prestasi dengan prestasi kerja. Jadual 4 menunjukkan bahawa nilai $P(0.01) < \alpha(0.05)$. Oleh itu, H1 diterima. Maka dapat dirumuskan bahawa H1 diterima iaitu terdapat hubungan positif yang signifikan diantara keadilan penilaian prestasi dengan prestasi kerja. Hasil kajian ini adalah sama dengan kajian oleh Cobb, Wooten dan Folger (1995) yang juga mendapati pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan gelagat yang positif walaupun terpaksa berhadapan dengan kesukaran yang menunjukkan bahawa keadilan dalam penilaian prestasi akan meningkatkan prestasi kerja. Hasil kajian ini juga disokong oleh Telly, French dan Scott (1972) yang menyatakan keadilan perlu wujud kerana ia akan memberi kesan yang signifikan terhadap perkembangan organisasi sama ada dari segi produktiviti, ketidakhadiran dan lantikhenti. Begitu juga Rivai (2009:856) yang menyatakan prestasi kerja pekerja akan meningkat jika penilaian prestasi kerja dilakukan secara adil, rasional objektif dan didokumentasikan dengan baik. Secara kesimpulannya, keadilan penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan dan kekuatan dengan prestasi kerja para pekerja.

Hipotesis 2 menjangkakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Jadual 4 menunjukkan bahawa nilai $P(0.03) < \alpha(0.05)$. Oleh itu, H2 diterima. Daripada keputusan ujian yang telah dijalankan oleh pengkaji mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja. Kajian ini disokong oleh kajian terawal iaitu Staw (1976) menyatakan bahawa kesan daripada kepuasan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Situasi ini dengan jelas menunjukkan ketidakpuasan kerja pekerja tersebut, maka komitmen terhadap organisasi juga turut terjejas apabila pekerja sudah kurang komited. Melalui kajian ini juga mendapati apabila seseorang pekerja itu merasai kepuasan atau ketidakpuasan hati terhadap pekerjaan, persekitaran dan sebagainya tentang pekerjaannya akan memberi kesan terhadap prestasi kerja pekerja. Keputusan ujian ini juga dapat dirujuk kajian Jernigan dan Begs (2010) menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah sikap individu tentang persepsi mempertahankan pekerjaan mereka. Dengan kata lain dikatakan bahawa pekerja yang merasa puas akan terus bertahan dengan pekerjaannya dan memberikan persepsi positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukannya serta akan meningkatkan prestasi kerja pekerja. Secara kesimpulannya, kepuasan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan pekerja.

KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk menguji faktor yang mempengaruhi prestasi kerja iaitu keadilan penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil kajian mendapati kedua-dua faktor iaitu keadilan penilaian prestasi dan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja. Hasil kajian menunjukkan prestasi kerja para pekerja dapat meningkat apabila pengurusan melakukan penilaian prestasi dengan cara yang adil dan saksama bagi setiap pekerja. Ini menunjukkan bahawa elemen adil dalam penilaian prestasi kerja pekerja sangat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Kajian lepas telah membuktikan pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan gelagat yang positif walaupun terpaksa berhadapan dengan kesukaran (Cobb, Wooten & Folger, 1995). Ini menunjukkan bahawa keadilan dalam penilaian prestasi akan meningkatkan prestasi kerja.

Hasil kajian juga mendapati kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Dalam kajian ini juga menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja adalah kuat dan positif. Tahap bagi kepuasan kerja juga berada pada tangga yang tinggi. Ini bermaksud para responden daripada organisasi berkenaan telah memberi respon yang aktif tentang kepuasan kerja pekerja mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Kajian terawal iaitu Staw (1976) menyatakan bahawa kesan daripada kepuasan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja pekerja. Situasi ini dengan jelas menunjukkan ketidakpuasan kerja pekerja tersebut, maka komitmen terhadap organisasi juga turut terjejas apabila pekerja sudah kurang komited.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahawa keadilan penilaian prestasi kerja boleh memberi kesan terhadap prestasi kerja para pekerja. Selain itu juga, kepuasan kerja juga dapat memberi impak atau kesan terhadap prestasi kerja para pekerja. Oleh itu, pengurusan organisasi haruslah menitikberatkan elemen-elemen ini bagi memastikan prestasi kerja para pekerja sentiasa berada pada tangga yang terbaik dan memuaskan.

References

- Abdul Sukor Shaari, Ab. Aziz Yusof, Mohd Khan Jamal Khan, Tang, S. M., & Lim, K. T. (2008). Keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru dan hubungannya dengan motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah. *International Journal of Management Studies*, 15 (Bumper Issue), 159-176.
- Adam, S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Al-Hussami M (2008) A Study of nurses Job Satisfaction The relationship to organizational Support, transactional Leadership, Transformational Leadership and level of education *Eur J.SG* 286- 295
- Arsaythamby Veloo, & Wirda Hasmin Zolkepli (2011). Atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. *International Journal of Management Studies*, 18(1), 197-216.
- Azlinda Binti Jaini (2013). A Study On the Factors That Influence Employees Job Satisfaction at Scope International (M) Sdn. Bhd. Uitm Shah Alam: Disertasi. Sarjana.
- Aznira binti Zakaria (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja. Universiti Utara Malaysia, 06010 UUM Sintok, Kedah Darul Aman
- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., & Van Mart, M. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bernardin H. J. (2003) *Human Resource Management: An Experiential Approach. McGraw-Hill higher education Edition 3, McGraw-Hill/Irwin.*
- Campbell, J.P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 687-732.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw Hill

- Chen, Z (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay *Journal of Managerial Psychology*; 2001; 16, 7/8; ABI/INFORM Research pg. 650
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24, 105-118.
- Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012). *Subjectivity, Organizational Justice and Performance Appraisal: Understanding the Concept of Subjectivity in Leading Towards Employees' Perception of Fairness in the Performance Appraisal*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 189–193. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.030
- Cobb, A. T., Wooten, K. C. & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development* 8:243-295
- Daud, N. (2010). Jaminan Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi.
- Deluga, R.J. (1998). Leader–member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate–supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 1998, 23, 189–216.
- Fejgin, N. Ephraty, N., & KBen-sira, D. (1995). Work environment and burnout of physical education teachers. *Journal of Teaching Physical Education*. 15. 64-78.
- Gabris, G.T. & Ihrke, D. M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 41-53.
- Gabris, G.T. & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management*, 30(2), 157-173.
- Harrington, J. R. & Lee, J.H. (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214–238.
- Ibrahim (2012) A Study on Relationship between perception of Supervisor Support , Organizational Support and Job Satisfaction ; Perceptions of Part-Time MBA , *International Journal Of Art and Scient* , CD-ROM. ISSN: 1944-6934 :: 5(1):73–83
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human resource management (6th ed)*. Chicago: Irwin.
- James A. F. Stoner "management", 1987. Hal 547. Penilaian Prestasi
- Jurges, H. (2003). *Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers*. *Labour*, 17(4), 489–518. doi:10.1111/j.1121-7081.2003.00250.x
- Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka edisi keempat (2005)
- Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Karim, N.A.H.(2010) The Impac Of Work Related Variables on Librarian's Organizational Commitment and Job Satisfaction , *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.15, no.3, Dec 2010: 149-163
- Laurie, N. (2005), Establishing Development Orthodoxy: Negotiating Masculinities in the Water Sector. *Development and Change*, 36: 527–549.
- Lawrie, J. (1990). Prepare for a performance appraisal. *Personnel Journal*, 69, 132-136.
- Lim, K. C & Leong, W. T. (1999). Iklim kerja dan *burnout* di kalangan guru pendidikan jasmani dan kesihatan. *Jurnal Penyelidikan Institut Perguruan Darulaman*, 1, 1-19.
- Maslow. (1954). In Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar & Norhayatee Ismail. (2002). *Kualiti dalam pengurusan sumber manusia*. Selangor: Fajar Bakti.

- Mc Nees-Smith, Dona, (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *International management. Management* (h.477-488). New York: Barron's.
- Miner, J. B. (1985). *The practice of management*. London: Charles E. Merrill.
- Noorhafaiza H. A. & Ferlis B. (2010) *Hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi*. *Jurnal Kemanusiaan* bil.16, Dis 2010
- Pastore, D.C., & Judd, M.R. (1992). Burnout in coaches of women's team sports. *JOPERD*. 4, 74-79.
- Rivai, Veithzal. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins Stephen P. and Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*, 13th edition. Prentice Hall International Edition. New Jersey., San Diego State University
- Selvarajan, T.T. and Cloninger, P.A. (2011). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, iFirst 0, pp. 1–22.
- Steers, R. M. (1998), *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman (Glenview).
- Staw, Barry M.(1976). *Psychological Dimensional of Organizational Behavior*. International Editions. Maxwell Macmillan. New Delhi
- Suhaimi Sudin (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
- Spector, P.E. (2003). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- West and Noel. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 1-22.