

## **KEADILAN ORGANISASI, KEPERCAYAAN DAN ALTRUISME**

**Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Tang Keow Ngang dan Aziah Ismail**

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia,

11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

E-mel: agk@usm.my, tang@usm.my, aziah@usm.my

**Abstrak:** Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sumbangan amalan organisasi (keadilan dan kepercayaan) dalam meningkatkan tingkah laku proaktif guru (altruisme). Seramai 116 orang penolong kanan pentadbiran dari sekolah menengah kebangsaan harian telah dipilih secara rawak daripada negeri-negeri di Utara Semenanjung Malaysia (Negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak). Data kajian pula diperoleh dengan menggunakan satu set soal selidik daripada responden yang terdiri daripada tiga bahagian. Soal selidik terjemahan daripada Moorman (2001) digunakan bagi mengenal pasti keadilan organisasi. Manakala bagi mengukur kepercayaan guru terhadap pengetua dan organisasi pula, soal selidik terjemahan Scott (1981) digunakan. Seterusnya skala 8 item terjemahan Smith, Organ dan Near (1983) digunakan untuk mengukur altruisme guru. Kesemua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan unit analisis individu. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan langsung keadilan organisasi terhadap kepercayaan guru terhadap organisasi dan kepercayaan guru terhadap pengetua. Malah keadilan organisasi juga muncul sebagai peramal yang signifikan terhadap altruisme guru. Dapatan kajian ini juga turut membuktikan bahawa kedua-dua variabel kepercayaan mampu bertindak sebagai pengantara yang signifikan dalam hubungan untuk meningkatkan keadilan organisasi dan altruisme guru.

**Abstract:** The aim of the study was to identify the contribution of organizational practice (justice and trust) in promoting teachers' altruisme. A total of 116 administrative senior assistant was randomly selected from national secondary school in the Northern of Peninsular Malaysia (Perlis, Kedah, Pulau Pinang and Perak). Research data collected from respondents by using one set of questionnaire consists of three sections. Questionnaire translated from Moorman (2001) was used to identify organizational justice. Questionnaire Scott (1981) was translated and used to measure teachers' trust towards principal and organization. Furthermore Smith, Organ and Near's (1983) 8 items scale instrument was translated to measure teachers' altruisme. The collected data were analyzed by using individual analysis unit. Research findings showed that organizational justice has direct effect towards teachers' trust towards organization as well as principal. In addition, organizational justice has successfully become significant predictor towards teachers' altruisme. Research findings has also proofed that the two trust variables were able to act as significant mediators in relationship to promote organizational justice and teachers' altruisme.

## PENDAHULUAN

Cabaran terkini dan yang akan datang seperti perkembangan sains dan teknologi canggih, ledakan maklumat tanpa sempadan dan kemunculan k-ekonomi Malaysia yang berteraskan pengetahuan telah mendorong Kementerian Pelajaran Malaysia agar menggerakkan pembangunan modal insan berkualiti dalam aspek pengurusan. Bagi mencapai hasrat ini, pembangunan kemahiran (*employment skills*) yang tinggi dan penambahbaikan secara komprehensif dalam sistem latihan dan pembelajaran sepanjang hayat telah ditekankan dalam Rancangan Malaysia ke-9 (RMK9). Hal ini adalah sejajar dengan pelbagai usaha pembaharuan yang sedang dilakukan dalam bidang pengurusan sumber manusia di negara Barat. Antaranya ialah, pengurusan berhierarki digantikan dengan pengurusan berbentuk datar dengan para pekerja yang mempunyai autonomi dan autoriti terhadap kerja mereka (Crant, 2005). Pasukan kerja terarah sendiri pula kini digalakkan bagi mengurus kerja-kerja berbentuk projek. Seterusnya, penyelesaian masalah secara sendiri adalah digalakkan yang pada kebiasaannya diselesaikan oleh pihak pengurusan. Dalam hal ini, organisasi pula telah meningkatkan harapan terhadap para subordinatnya agar mereka lebih *self-regulating* dan *self-managing*. Menurut Kegan (2004), pekerja hari ini diharapkan agar bijak dalam merancang dan memacu hala tuju kerja mereka; mampu berinisiatif sendiri; *self-correcting*; *self-evaluating* dan bertanggungjawab. Manakala Lawler (2004: 5) pula menegaskan bahawa:

In a rapidly changing environment...individuals need to rapidly change what they are doing and in some cases, to change the skills that they have in order to perform in new and different ways.

Dengan perkataan lain, situasi pengurusan kini lebih menjurus ke arah bagi menjawab tuntutan dan harapan tersebut di atas, maka para pekerja diharapkan lebih proaktif di tempat kerja mereka.

## TINGKAH LAKU PROAKTIF

Menurut Crant (2005), tingkah laku proaktif ialah segala inisiatif yang diambil oleh seseorang subordinat untuk menambahbaikkan kerjaya sedia ada secara kreatif dan aktif tanpa tertakluk kepada kerja rutin yang sering dilakukan saban hari. Dalam hal ini, Crant (2005) mendapati, terdapat empat konstruk besar yang boleh digunakan untuk menerangkan konsep tingkah laku proaktif di tempat kerja iaitu proaktif personaliti, inisiatif personal, mengambil tanggungjawab dan altruisme. Keempat-empat konsep ini saling berhubung kait antara satu sama lain kerana ini merupakan tindakan yang ingin dilakukan oleh seseorang subordinat dalam pelbagai situasi bagi menambahbaikkan kerjaya masing-masing. Hal ini telah dijelaskan oleh Crant (2005: 436);

Employees can engage in proactive activities as apart of their in-role behavior in which they fulfill basic job requirements. Extra-role behaviors can also be proactive, such as efforts to redefine one's role in the organization.

Tingkah laku proaktif personaliti dan inisiatif personal memerihalkan kecenderungan tingkah laku yang ingin dilakukan oleh seseorang, manakala altruisme pula memerihalkan tingkah laku kontekstual seseorang (Bateman & Crant, 2003). Menurut Bateman and Crant (2003) lagi, kecenderungan tingkah laku proaktif seseorang itu pula dipengaruhi oleh keinginan dan keupayaan stabiliti seseorang apabila berhadapan dengan pelbagai situasi. Manakala tingkah laku kontekstual pula berbeza kerana ini merupakan tingkah laku adaptasi mengikut persekitaran atau situasi yang ditunjukkan oleh seseorang. Justeru, tingkah laku proaktif personaliti dan inisiatif personal didapati sukar dipengaruhi oleh faktor luaran seperti perubahan persekitaran atau dalam kes ini seperti faktor keadilan organisasi (Hisrich, 2000). Sebaliknya, tingkah laku yang mudah berubah disebabkan oleh faktor persekitaran atau organisasi seperti altruisme menjadi pilihan konstruk kajian ini.

### **Altruisme**

Parker (1998) mendefinisikan altruisme sebagai proses pengembangan peranan ekstra seseorang subordinat bagi memastikan perkhidmatannya menjadi proaktif melampaui peranan tradisi, mementingkan tanggungjawab, teman sekerja, organisasi, masyarakat sekeliling dan nilai-nilai berkaitan organisasi. Beliau juga turut mendapati tingkah laku altruisme boleh dibentuk dan berubah mengikut tuntutan persekitaran dan pengalaman individu mahupun organisasi.

Elemen asas tingkah laku proaktif altruisme ialah segala tingkah laku proaktif subordinat di tempat kerja yang digabungkan dengan kemahiran interpersonal dan integratif seseorang individu. Kemahiran interpersonal dan integratif adalah penting bagi memperkasa tingkah laku proaktif altruisme kerana subordinat (guru) sentiasa berkomunikasi dan melakukan aktiviti integratif seperti berhadapan dengan situasi menyelesaikan masalah, melayan karenah pelajar, mengurus konflik pelajar, membuat keputusan, dan melakukan aktiviti pengajaran pembelajaran. Manakala Kuhl (2002) pula mendapati warga organisasi yang mempunyai sifat tingkah laku proaktif altruisme akan sentiasa berusaha menjadi kreatif, inovatif, sedia menghulurkan bantuan perkhidmatannya, berusaha menjaga perhubungan dengan teman sekerjanya serta sukarela dalam melakukan kerja-kerja melebihi sasaran yang ditetapkan.

Tingkah laku proaktif altruisme adalah penting bagi menjana keberkesanan sesebuah organisasi kerana tingkah laku tersebut dapat membentuk pertukaran

sosial antara subordinat dengan pengurus (pengetua) mahupun sesebuah organisasi seperti sekolah. Wayne, Shore dan Liden (1997) mendapati, apabila satu pertukaran sosial terbentuk dengan subordinat terasa yakin akan komitmen, keprihatinan, keadilan, pengiktirafan dan kebajikan yang diterimanya daripada pengurus atau organisasi maka ia mengakibatkan altruisme seseorang subordinat itu menjadi tinggi. Justeru, berdasarkan penilaian dan pengamatan layanan yang diterima, subordinat mula mempercayai bahawa pengurus mahupun organisasi akan memberi layanan secara berterusan kepada mereka (subordinat) dengan adil untuk jangka masa yang panjang. Maka kepercayaan inilah yang menjadikan seseorang subordinat itu bertindak menjadi proaktif serta komited kepada organisasi, dan seterusnya menunjukkan prestasi yang melampaui sasaran yang ditetapkan.

## **KEADILAN ORGANISASI**

Menurut Moorman (2001), keadilan organisasi merujuk pada persepsi subordinat bahawa mereka dilayan secara saksama oleh majikan (pengurus) dan organisasi dalam kerjaya. Ab Aziz Yusof (2000), Konovsky (2000), Bobocel dan Holmvall (2001), dan Cropanzano dan Ambrose (2001) mendapati wujudnya tiga konstruk keadilan organisasi yang sering digunakan dalam penyelidikan, iaitu keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi.

Menurut Bies (2001) dan Colquitt (2001), keadilan pengagihan bermakna pengurus dikehendaki menentukan kaedah pengagihan sumber organisasi walaupun terhad secara saksama kepada subordinatnya. Sumber yang dimaksudkan ialah pembahagian peranan dan status, tugas, kenaikan pangkat, kuasa dan ganjaran. Setiap tugas yang dibahagikan harus berdasarkan kelayakan pekerja serta menimbang kemampuan pekerja tersebut memberi sumbangan berdasarkan potensi dirinya dengan mengambil kira kapasiti dan keupayaan pekerja tersebut. Manakala pengagihan kuasa dan pengaruh pula harus memberi tumpuan terhadap kesediaan pekerja memegang amanah dan keupayaan berkongsi dan bekerjasama dengan anggota lain dalam sesebuah organisasi. Dalam hal ini, Bobocel dan Holmcal (2001) menyatakan bahawa terdapat tiga elemen dalam keadilan pengagihan iaitu ekuiti, persamaan dan keperluan. Ekuiti merujuk pada pengagihan imbuhan yang berbeza, menepati setiap sumbangan yang diberikan oleh seseorang subordinat berdasarkan pencapaian. Persamaan pula merujuk kepada pembahagian imbuhan yang sama rata tanpa mengira tahap sumbangan yang diberikan oleh subordinat. Persamaan juga mengambil kira kebajikan setiap subordinat dengan tujuan untuk mengekalkan hubungan sosial sebagai matlamat bersama. Keperluan pula berhubung dengan sistem ganjaran dan hukuman hasil pelaksanaan sesuatu tindakan. Keadilan pengagihan merupakan suatu keperluan bagi setiap organisasi kerana dorongan bekerja dan

komitmen akan terserlah apabila pekerja merasai terdapatnya keadilan dalam pelaksanaan undang-undang, polisi dan prosedur oleh majikan dengan telus serta bebas daripada diskriminasi dan sikap memilih kasih.

Menurut Konovsky (2000), keadilan prosedur merujuk pada keadilan dalam pelaksanaan prosedur serta membuka peluang kepada subordinat untuk turut terlibat dalam membuat sesuatu keputusan berkaitannya. Thibaut dan Walker (2005) menegaskan bahawa apabila subordinat dilibatkan dalam penyelesaian sesuatu masalah dan berpeluang menyuarakan pendapat serta mengemukakan alternatif ke atas tindakan yang diambil, maka mereka mempunyai persepsi terhadap keadilan prosedur yang diamalkan dalam sesebuah organisasi. Terdapat enam kriteria yang menentukan amalan keadilan prosedur dalam sesebuah organisasi (Leventah, Karuza & Fry, 2000). Kriteria tersebut ialah ketepatan, kehadiran, elakkan daripada *bias*, konsistensi, etika dan *correctability*.

Keadilan interaksi pula merujuk pada kualiti layanan interpersonal yang diterima oleh subordinat dengan menekankan bahawa, pengurus harus memahami subordinat serta mengutamakan kepentingan keahlian dalam sesuatu organisasi tersebut (Cropanzano & Ambrose, 2001). Manakala Bies dan Moag (2001) pula menjelaskan bahawa, keadilan interaksi turut dilihat oleh subordinat dari aspek layanan interpersonal ketika proses pengagihan sumber itu berlaku. Penulis ini mendapati bahawa kriteria yang sering digunakan oleh pengurus semasa melaksanakan keadilan interaksi ialah ketelusan, hormat-menghormati, *propriety of question*, dan justifikasi yang tepat. Seterusnya Colquitt (2001) pula melihat keadilan interaksi dari sudut layanan dan penjelasan mengenai pelaksanaan sesuatu prosedur yang diterima oleh seseorang subordinat itu. Layanan akan dianggap tidak adil apabila pengurus melaksanakan keputusan tanpa memaklumkan kepada subodinat atau membuat keputusan tanpa penjelasan yang cukup lalu menyebabkan salah faham. Justeru, cara seseorang pengurus melayani subordinat akan mempengaruhi tanggapan mereka terhadap keadilan dalam pelaksanaan sesuatu tindakan. Oleh itu, keadilan interaksi menekankan sikap amanah pengurus semasa melakukan sesuatu tindakan. Sikap tidak pilih kasih dalam sesuatu tindakan juga membolehkan anggota dalam organisasi mendapat kebaikan dan manfaat hasil daripada menjadi anggota sesebuah organisasi.

### **Kepercayaan**

Kepercayaan merupakan satu konstruk multidimensi yang diasaskan daripada teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Hoy dan Tschannen-Moran (2003) mendefinisikan kepercayaan sebagai kepercayaan individu atau kepercayaan bersama dalam kalangan kelompok individu sama ada individu lain atau kelompok lain,

- (a) mengadakan usaha yang berniat baik untuk bertingkah laku mengikut penglibatan yang jelas dan tersirat,
- (b) bersifat jujur dalam apa-apa bentuk rundingan yang mendahului penglibatan yang sedemikian, dan
- (c) tidak mengambil peluang yang keterlaluan terhadap pihak lain walaupun wujud peluang untuk berbuat demikian.

Manakala Mayer, Davis dan Schoorman (1995) pula menjelaskan bahawa kebolehpercayaan seseorang itu merangkumi keupayaan, kebajikan dan integriti. Keupayaan bermaksud kemahiran dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam sesuatu domain spesifik mampu meningkatkan kepercayaan seseorang. Manakala kebajikan pula dirujuk pada perhubungan antara keyakinan yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap mentornya yang menolong tanpa mengharapkan sebarang ganjaran. Manakala integriti pula merujuk kepada segala tindak tanduk yang dipercayai mempunyai keadilan selari dengan kenyataan yang diberikan.

Kepercayaan merupakan asas bagi pembentukan budaya kerja proaktif dalam sesebuah organisasi. Unsur-unsur permuafakatan, kesepunyaan, perspektif yang pelbagai, perkembangan peribadi atau profesion, fokus jangka panjang, sumber memperoleh maklumat, dan pemberian kuasa adalah kesan kewujudan kepercayaan dalam kalangan subordinat (Hoy & Tschannen-Moran, 2003). Kepercayaan juga membolehkan budaya kerja yang subur berkembang, dan seterusnya membolehkan pihak individu memperkasa potensi sepenuhnya. Sebaliknya, kekurangan kepercayaan subordinat terhadap majikan mahupun organisasinya memberi kesan negatif terhadap sesebuah organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Laschinger dan Finegan (2005: 6) dengan menyatakan bahawa:

Lack of trust and respect in the work environment has detrimental effects on both the organization and employees. Employees who are distrustful are less likely to contribute to organizational goals and activities to the same degree as those who experience high level of trust in their organization.

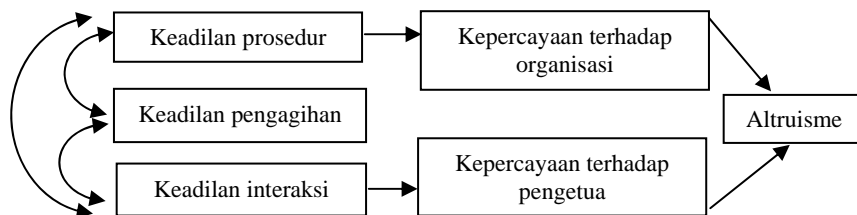
Kajian-kajian terhadap kepercayaan telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Appelbaun et al. (2004), Kramer, Brewer dan Hanna (1996), Lester dan Brower (2003), Laschinger dan Finegan (2005), dan Beslin dan Reddin (1996). Kajian Kramer, Brewer dan Hanna (1996) telah membuktikan bahawa kepercayaan mempunyai kesan yang positif terhadap sikap proaktif, persepsi, tingkah laku dan hasil prestasi mengikut konteks latar belakang organisasi. Malah para pengkaji juga mendapati kepercayaan yang tinggi terhadap majikan menyebabkan seseorang itu mempunyai sikap yang lebih positif, aras kerjasama

(serta bentuk-bentuk tingkah laku di tempat kerja yang lain) yang meningkat, dan tahap prestasi kerja yang bertambah baik kualitasnya. Kajian oleh Lester dan Brower (2003) pula mendapati bahawa subordinat yang merasakan diri mereka dipercayai oleh majikan mereka pula didapati mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Seppanen, Blomqvist dan Sundqvist (2003), salah satu pendekatan teori yang paling biasa digunakan oleh para pengkaji bagi menjelaskan konstruk kepercayaan ialah teori sosial dan psikologi teori pertukaran sosial. Mengikut teori pertukaran sosial, hubungan yang membuahkan ganjaran yang lebih tinggi berbanding dengan kos akan menghasilkan kepercayaan dan penarikan bersama yang bertahan lama. Menurut Blau (1964), pertukaran sosial adalah dirujuk pada hubungan yang berkehendakkan tanggungjawab yang tidak khusus pada masa depan. Pertukaran sosial dalam organisasi tidak terhasil mengikut asas yang diperhitungkan serta mempunyai pulangan yang lebih umum. Sebaliknya, pertukaran ekonomi pula berdasarkan urusanniaga dengan harapan pihak lain yang menerima pertolongan akan menunaikan kewajibannya secara saksama pada masa depan.

### **Kerangka Konseptual**

Analisis sorotan literatur mendapati, keadilan prosedur mempunyai kesan terus terhadap kepercayaan organisasi manakala keadilan interaksi pula didapati mempunyai kesan terus terhadap kepercayaan pengetua selari dengan dapatan kajian yang diperolehi oleh Malatesta dan Byrne (1997). Di samping itu, keadilan prosedur dan keadilan interaksi turut didapati mempunyai kesan tidak langsung terhadap altruisme masing-masing melalui kepercayaan organisasi dan kepercayaan terhadap pengetua (Masterson, 2001; Bies, 2001). Manakala kepercayaan organisasi dan kepercayaan terhadap pengetua pula didapati mempunyai kesan langsung terhadap altruisme (Cropanzano & Ambrose, 2001; Wayne, Shore & Liden, 1997). Seterusnya Settoon (2006) pula mendapati bahawa wujud perhubungan yang kukuh antara keadilan prosedur, pengagihan dan interaksi. Kesemua kesan konstruk kajian di atas dapat dilihat dalam kerangka kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



**Rajah 1.** Kerangka konseptual kajian

## **TUJUAN KAJIAN**

Berdasarkan huraian di atas maka kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme dalam organisasi pendidikan. Justeru, hipotesis kajian ialah:

- Ha1: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan altruisme guru
- Ha2: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepercayaan guru terhadap organisasi
- Ha3: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepercayaan guru terhadap pengetua
- Ha4: Kepercayaan guru terhadap organisasi mempunyai hubungan positif dengan altruisme guru
- Ha5: Kepercayaan guru terhadap pengetua mempunyai hubungan positif dengan altruisme guru

## **METODOLOGI KAJIAN**

Seramai 116 orang penolong kanan pentadbiran yang mewakili sejumlah 116 buah sekolah menengah kebangsaan harian telah dipilih secara rawak daripada kawasan zon utara Semenanjung Malaysia (Negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak). Rasional pemilihan dilakukan terhadap penolong kanan pentadbiran kerana mereka merupakan kumpulan pentadbir pertengahan yang rapat serta lebih banyak berurusan dengan pengetua dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan dan pelaksanaan polisi berbanding dengan guru biasa. Data kajian ini pula diperoleh dengan menggunakan pendekatan soal selidik daripada responden. Justeru, satu set soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian telah diedarkan kepada responden. Sejumlah 18 item skala enam *Likert* telah digunakan bagi mengenal pasti keadilan organisasi. Soal selidik terjemahan Moorman (2001) ini mengandungi tiga subskala, iaitu keadilan distributif, prosedur dan interaksi, masing-masing sebanyak 6 item. Manakala bagi mengukur kepercayaan guru terhadap pengetua dan organisasi pula, soal selidik terjemahan daripada Scott (1981) telah digunakan. Sejumlah 4 dan 5 item masing-masing telah digunakan bagi mengukur variabel kepercayaan terhadap pengetua dan organisasi. Seterusnya skala 8 item terjemahan daripada Smith, Organ dan Near (1983) telah digunakan untuk mengukur altruisme guru. Hasil kajian rintis pula telah menunjukkan kebolehppercayaan yang meyakinkan bagi



kesemua konstruk kajian dengan nilai *Cronbach Alpha* melebihi 0.8. Kesemua data yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan unit analisis individu.

## DAPATAN KAJIAN

### *Ha1: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan altruisme*

Analisis regresi berganda telah digunakan dengan mengawal variabel jantina, kelulusan akademik dan pengalaman bekerja dengan pengetua sekarang dalam Model 1. Manakala dalam Model 2 pula kesemua tiga konstruk keadilan organisasi dimasukkan dalam analisis untuk mengenal pasti kekuatan kesan terhadap altruisme guru.

**Jadual 1.** Analisis regresi berganda bagi menguji hipotesis Ha1

Model	Variabel	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ch	F Ch
1	Jantina	-.07	.01	.01	1.63
	Akademik	-.10			
	Pengalaman	-.12			
2	Jantina	-.09	.71	.70	99.03*
	Akademik	-.05			
	Pengalaman	-.02			
	<b>DIS</b>	<b>.31*</b>			
	<b>PRO</b>	<b>.10</b>			
	<b>INTER</b>	<b>.51*</b>			

Nilai Durbin Watson = 1.51 hingga 1.91; nilai VIF kurang daripada 2; Nilai tolerans = 0.9; dan nilai *Condition Index* kurang daripada 30.

*Nota:* DIS = Keadilan pengagihan, PRO = Keadilan prosedur, INTER = Keadilan interaksi, Jantina = Jantina guru, Akademik = Kelayakan akademik, Pengalaman = Pengalaman berkhidmat dengan pengetua sekarang

\* signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

Dapatan daripada Jadual 1 menunjukkan bahawa hanya keadilan pengagihan dan keadilan interaksi sahaja yang mempunyai kesan atau hubungan secara positif terhadap altruisme guru. Variabel-variabel ini juga didapati mempunyai penjelasan perubahan varians 70 peratus terhadap altruisme guru. Namun begitu, variabel keadilan prosedur didapati tidak mempunyai hubungan yang positif dengan altruisme guru.

**Ha2: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepercayaan terhadap organisasi**

Hasil analisis regresi berganda antara keadilan organisasi dengan kepercayaan terhadap organisasi dipaparkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2.** Analisis regresi berganda bagi menguji hipotesis Ha2

Model	Variabel	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ch	F Ch
1	Jantina	-.07	.02	.02	0.74
	Akademik	-.08			
	Pengalaman	-.09			
2	Jantina	-.04	.75	.73	101.00*
	Akademik	.14			
	Pengalaman	.01			
	<b>DIS</b>	<b>.54*</b>			
	PRO	.18			
	<b>INTER</b>	<b>.21*</b>			

Nilai Durbin Watson = 1.50 hingga 1.91; nilai VIF kurang daripada 2; Nilai tolerans = 0.9; dan nilai *Condition Index* kurang daripada 30.

*Nota:* DIS = Keadilan pengagihan, PRO = Keadilan prosedur, INTER = Keadilan interaksi, Jantina = Jantina guru, Akademik = Kelayakan akademik, Pengalaman = Pengalaman berkhidmat dengan pengetua sekarang

\* signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

Didapati variabel keadilan pengagihan dan keadilan interaksi mempunyai hubungan yang signifikan secara positif dengan kepercayaan guru terhadap organisasi. Seterusnya model kajian ini didapati menjelaskan sebanyak 73 peratus perubahan varians dalam kepercayaan guru terhadap organisasi. Sebaliknya, variabel keadilan prosedur didapati tidak mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru terhadap organisasi.

**Ha3: Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepercayaan terhadap pengetua**

Dapatan daripada Jadual 3 menunjukkan bahawa kesemua variabel keadilan pengagihan, prosedur dan interaksi mempunyai hubungan yang signifikan secara positif dengan kepercayaan guru terhadap pengetua. Seterusnya kombinasi ketiga-tiga variabel ini didapati menjelaskan sebanyak 64 peratus perubahan varians dalam kepercayaan guru terhadap pengetua.

**Jadual 3.** Analisis regresi berganda bagi menguji hipotesis Ha3

Model	Variabel	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ch	F Ch
1	Jantina	.04	.04	.04	1.46
	Akademik	.12			
	Pengalaman	.13			
2	Jantina	.03	.68	.64	75.50*
	Akademik	-.07			
	Pengalaman	-.04			
	<b>DIS</b>	<b>.21*</b>			
	<b>PRO</b>	<b>.41*</b>			
	<b>INTER</b>	<b>.28*</b>			

Nilai Durbin Watson = 1.50 hingga 2.13; nilai VIF kurang daripada 2; Nilai tolerans = 0.9; dan nilai *Condition Index* kurang daripada 30

*Nota:* DIS = Keadilan pengagihan, PRO = Keadilan prosedur, INTER = Keadilan interaksi, Jantina = Jantina guru, Akademik = Kelayakan akademik, Pengalaman = Pengalaman berkhidmat dengan pengetua sekarang

\* signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

**Ha4: Kepercayaan guru terhadap organisasi mempunyai hubungan positif dengan altruisme guru**

Dapatan daripada Jadual 4 menunjukkan bahawa kepercayaan guru terhadap organisasi mempunyai kuasa meramal yang signifikan secara positif terhadap altruisme guru dengan nilai beta sebanyak 0.66. Seterusnya sejumlah 42 peratus daripada perubahan varians dalam altruisme guru dapat dijelaskan oleh variabel kepercayaan guru terhadap organisasi.

**Jadual 4.** Analisis regresi berganda bagi menguji hipotesis Ha4

Model	Variabel	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ch	F Ch
1	Jantina	-.08	.04	.04	1.37
	Akademik	-.10			
	Pengalaman	-.12			
2	Jantina	-.03	.46	.42	83.25*
	Akademik	-.16			
	Pengalaman	-.06			
	<b>TRUSTORG</b>	<b>.66*</b>			

Nilai Durbin Watson = 1.50 hingga 1.73; nilai VIF kurang daripada 2; Nilai tolerans = 0.98; dan nilai *Condition Index* kurang daripada 30.

*Nota:* TRUSTORG = Kepercayaan terhadap organisasi, Jantina = Jantina guru, Akademik = Kelayakan akademik, Pengalaman = Pengalaman berkhidmat dengan pengetua sekarang

\* signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

**Ha5: Kepercayaan guru terhadap pengetua mempunyai hubungan positif dengan altruisme guru**

Korelasi yang signifikan dan positif diperoleh antara kepercayaan guru terhadap pengetua dengan altruisme guru. Seterusnya didapati sejumlah 38 peratus daripada perubahan varians dalam altruisme guru dijelaskan oleh variabel kepercayaan guru terhadap pengetua dalam kajian ini.

**Jadual 5.** Analisis regresi berganda bagi menguji hipotesis Ha5

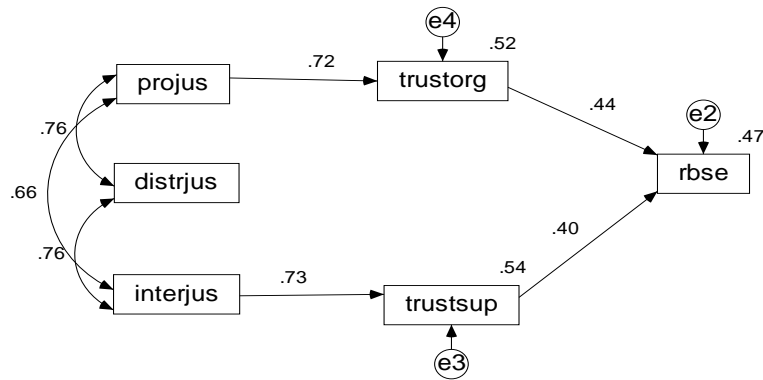
Model	Variabel	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ch	F Ch
1	Jantina	-.06	.03	.03	1.37
	Akademik	-.10			
	Pengalaman	-.12			
2	Jantina	-.10	.41	.38	68.77*
	Akademik	.03			
	Pengalaman	-.04			
	<b>TRUSTSUP</b>	<b>.63*</b>			

Nilai Durbin Watson = 1.50 hingga 1.91; nilai VIF kurang daripada 2; Nilai tolerans = 0.9; dan nilai *Condition Index* kurang daripada 30.

*Nota:* TRUSTSUP = Kepercayaan terhadap pengetua, Jantina = Jantina guru, Akademik = Kelayakan akademik, Pengalaman = Pengalaman berkhidmat dengan pengetua sekarang

\* signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

Berdasarkan kesemua dapatan di atas, dapat dirumuskan bahawa variabel keadilan pengagihan dan keadilan interaksi mempunyai kesan secara signifikan terhadap altruisme guru. Namun begitu, kedua-dua variabel ini didapati mempunyai kesan yang lemah terhadap kepercayaan pengetua berbanding dengan kepercayaan terhadap organisasi kerana wujud perbezaan nilai R<sup>2</sup> sebanyak 9 peratus. Sementara itu, dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa variabel kepercayaan organisasi mempunyai kuasa peramal yang lebih baik terhadap altruisme guru berbanding dengan kepercayaan guru terhadap pengetua kerana wujud perbezaan nilai R<sup>2</sup> sebanyak 4 peratus. Sebagai rumusannya, satu *path analysis* telah dijalankan dengan menggunakan AMOS 7.0 bagi menguji model hubungan antara keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme dan ditunjukkan dalam Rajah 2.



Nota: Nilai Chi kuasa dua = 0.93; df = 1; RMSEA = 0.06; TLI = 0.97; CFI = 0.96; NFI = 0.96; p = 0.59

**Rajah 2.** Koefisien *path analysis*

Dapatan daripada rajah di atas menunjukkan nilai RMSEA, TLI, CFI dan NFI yang diperolehi adalah sesuai bagi membolehkan model ini mempunyai *fit* yang hampir sempurna. Manakala nilai  $p > 0.05$  pula membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara matrik sampel pemerhatian (*observed sample matrix*) dengan anggaran kovarians serta sesuai untuk menyokong sesuatu teori. Seterusnya, dapatan nilai *standardized regression weight* pula menunjukkan bahawa terdapat kesan langsung keadilan organisasi dengan kepercayaan guru terhadap organisasi (0.72) dan kepercayaan guru terhadap pengetua (0.73). Justeru, variabel keadilan organisasi muncul sebagai peramal yang signifikan terhadap altruisme guru. Manakala kesan kepercayaan organisasi terhadap altruisme (0.44) adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan kesan kepercayaan guru terhadap pengetua (0.42) terhadap altruisme guru. Dapatan ini membuktikan bahawa kedua-dua variabel kepercayaan mampu bertindak sebagai pengantara yang signifikan antara faktor keadilan organisasi dengan altruisme guru.

## PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini pada hakikatnya telah membuktikan satu model hubungan antara keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme dalam persekitaran pendidikan serta menyokong kajian empirikal Malatesta dan Byrne (1997), Masterson (2001), Bies (2001), Wayne, Shore dan Liden (1997), dan Settoon (2006). Malah dapatan kajian ini juga turut mengukuhkan andaian bahawa amalan keadilan organisasi secara saksama berupaya meningkatkan kepercayaan guru terhadap pengetua mahupun terhadap organisasi. Apabila tahap kepercayaan tinggi terbentuk di kalangan guru bahawa organisasi mahupun pengetua bersikap

adil serta menghargai dan prihatin terhadap sumbangan yang diberikan, maka sebagai balasannya, guru pula akan meningkatkan tindakan proaktif altruisme mereka.

Keputusan kajian ini memberi implikasi bahawa pengamalan keadilan organisasi dalam sekolah menunjukkan hubungan yang positif ke atas emosi guru untuk terikat dengan sekolah. Sekiranya keadilan organisasi dapat diamalkan secara meluas oleh pengetua di sekolah, maka guru akan terus menyumbangkan perkhidmatan mereka dengan hati yang rela dan cukup prihatin. Justeru dalam usaha memperkasa keadilan dalam pengurusan pendidikan, enam langkah berikut boleh dijadikan panduan. Pengadilan mestilah bersifat konsistensi, iaitu tidak berubah mengikut perubahan masa atau orang, tiada unsur pilih kasih dalam pengadilan, keputusan kerja ke atas seseorang guru adalah berasaskan maklumat yang cukup tentang seseorang guru, pengadilan pengetua menyediakan ruang mendengar rayuan guru mengenai keputusan kerja, pengadilan pengetua dengan mengambil kira kebolehan dan minat guru terhadap sesuatu tugas dan akhirnya pengadilan pengetua mementingkan piawai etika.

Selain itu, pengetua juga harus menitikberatkan usaha membentuk persekitaran sekolah yang positif dan menggalakkan perhubungan sosial yang aktif dalam kawasan sekolah. Pelbagai strategi harus disusun bagi menambat hati agar guru menaruh kepercayaan terhadap kepimpinannya dengan memberi layanan yang saksama serta adil. Tindakan ini bersesuaian dengan saranan Ab Aziz Yusof (2003) yang menyatakan bahawa salah satu faktor yang menentukan kepuasan interpersonal staf ialah faktor personel iaitu terdapat rangsangan sosial dan suasana kerja yang ceria. Justeru komunikasi yang lebih terbuka dan efektif perlu diamalkan oleh para pengetua. Misalnya, menggalakkan guru menjana idea, kritikan, cadangan dan pertanyaan yang berhubung dengan aktiviti-aktiviti di sekolah. Antara langkah yang perlu diambil untuk merangsang sikap komunikasi terbuka antara majikan dengan pekerja ialah dengan mengurangkan amalan pengurusan melalui memo atau fail memperuntukkan masa untuk berbual dan bertanya khabar, membezakan waktu berinteraksi sebagai pengurus dan sebagai kawan melalui pengurusan autokratik meluangkan masa berbincang masalah yang dihadapi, meluahkan perasaan secara terbuka dan memberi panduan dan bimbingan kepada guru berhubung dengan tugas mereka dan membekalkan maklum balas secara individu kepada guru tentang prestasi kerja mereka melalui sistem ganjaran atau hukuman (Rubiyah Ismail, 2005).

## **KESIMPULAN**

Keputusan kajian ini telah membuktikan bahawa amalan keadilan organisasi sekolah mempunyai impak yang positif terhadap kepercayaan dan altruisme guru.

Justeru, dapatan ini menuntut agar para pengetua harus bijak mengurus sekolah dengan berkesan dan dapat mewujudkan iklim sekolah yang sihat untuk pembelajaran serta bertindak sebagai pemimpin yang berpemikiran adil walaupun terikat dengan faktor perundangan dan prosedur serta Perintah Am. Pemimpin yang berpemikiran adalah pemimpin yang sentiasa di sempadan ilmu dan meneroka idea, dapatan dan celik akal baru. Mereka berani membawa inovasi dengan mengambil risiko, berani menegur secara rasional kepada para guru yang tidak mencapai sasaran dan pada masa yang sama, tidak kedekut memberi pujian secara personal kepada mereka yang berdaya maju. Di samping itu, melalui pengamalan keadilan organisasi pula, beliau berkomunikasi secara terbuka, menyelesaikan konflik secara bersemuka, mempromosikan pasukan kerja, menghormati harga diri, menyediakan data analisis agihan kerja, mengumpul maklumat sebelum membuat keputusan kerja individu, memberi tunjuk ajar dan pengayaan kerja, mengamalkan tindakan tatatertib dan kebajikan, serta mengkaji selidik semangat kerja subordinat secara berterusan.

## **RUJUKAN**

- Ab Aziz Yusof. (2003). *Gelagat organisasi: Teori, isu dan aplikasi*. Petaling Jaya: Prentice-Hall.
- Appelbaun, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E. dan Boulanger, J. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(2), 13. London. Dicapai pada 12 September 2005 daripada <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=625826051&SrchMode=1&sid=3/>
- Bateman, T. S. dan Crant, J. M. (2003). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bauer, T. N. dan Green, S. G. (2006). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Beslin, J. H. dan Reddin, H. P. (2006). *Workplace 2000*. New York: Plume.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. Dalam J. Greenberg dan R. Cropanzano (ed.). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 89–118.
- Bies, R. J. dan Moag, J. S. (2001). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Dalam R. J. Lewicki, B. H. Sheppard dan M. H. Bazerman (ed.). *Research on negotiation in organizations*, 1. Greenwich, CT: JAI Press Inc., 43–55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bobocel, D. R. dan Holmvall, C. M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. Dalam S. Gilliland, D. Steiner dan D. Skarlicki (ed.). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 85–108.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Crant, J. M. (2005). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cropanzano, R. dan Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. Dalam J. Greenberg dan R. Cropanzano (ed.). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 119–151.
- Hisrich, R. D. (2000). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222.
- Hoy, W. K. dan Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184–208. Dicapai pada 14 Ogos 2005 daripada <http://www.resnet.wm.edu/~mxtsch/scholarship.php/>
- Hoy, W. K. dan Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. Dalam W. K. Hoy dan C. G. Miskel. *Studies in leadership and organizing school*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 181–208.
- Kegan, R. (2004). *In over our heads*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. dan Hanna, B. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. Dalam R. M. Kramer dan T. R. Tyler (ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 357–389.
- Kuhl, J. (2002). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, self-discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97–129.
- Lawler, E. I. (2004). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



- Laschinger, H. K. S. dan Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic, 23*, 6–13.
- Lester, S. W. dan Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*(2), 17–33. Dicapai pada 18 Ogos 2005 daripada <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=515789681&sid=1&Fmt=4&clientid=27905/>
- Leventhal, G. S., Karuza, J. dan Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Dalam G. Mikula (ed.). *Justice and social interaction*. New York: Springer-Verlag, 167–218.
- Malatesta, R. M., dan Byrne, Z. S. (1997, April). *The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 594–604.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. dan Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.
- Moorman, R. H. (2001). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845–855.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852.
- Rubiyah Ismail (2005). Pengetua yang unggul. *Pendidik, 17*, 30–32.
- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. Dalam D. F. Ray (ed.). *The relationship between theory, research and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution*. Mississippi State: Southern Management Association, 107–109.
- Seppanen, W. M., Blomqvist, B. dan Sundqvist, L. M. (2003). *Towards measuring inter-organizational trust: A review and analysis of the empirical research in 1980–2003*. Lappeenranta University of Technology.
- Settoon, R. P. (2006). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219–227.

*Abdul Ghani Kanesan Abdullah et al.*

Smith, G. A., Organ, D. W. dan Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.

Thibaut, J. dan Walker, L. (2005). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wayne, S. J., Shore, L. M. dan Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.