



Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

**PERHUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI SISTEM PAMPASAN DAN  
PRESTASI KERJA : KEADILAN PROSEDUR SEBAGAI  
PEMBOLEHUBAH MODERATOR**

Noraida Binti Wahid

HF  
5549.5  
J63  
N822  
2008

Sarjana Sains  
(Pembangunan Sumber Manusia)  
2008

# UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

## BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL: PERITURUNGAN ANTARA KOMUNIKASI SISTEM PAMFASAN DAN PRESTASI KERJA-KEADILAN PROSEDUR SEBAGAI PEMBOLEHUBAH MODERATOR

SESI PENGAJIAN : 2008

Saya NORAIDA BT WAHID (HURUF BESAR) mengaku membenarkan tesis \* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

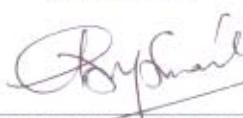
1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja
3. Membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi
5. \*\* sila tandakan ( ✓ )

- SULIT (mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)
- TERHAD (Mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)
- TIDAK TERHAD

Disahkan oleh



(TANDATANGAN PENULIS)



(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap:

3/564, JALAN RUNGA RAYA,  
95400, SARAWAK, RETONG.

Tarikh: 14/03/2008

Tarikh: 14/3/08

Catatan: \* Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda  
\* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD

**PERHUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI SISTEM PAMPASAN DAN  
PRESTASI KERJA: KEADILAN PROSEDUR SEBAGAI  
PEMBOLEHUBAH MODERATOR**

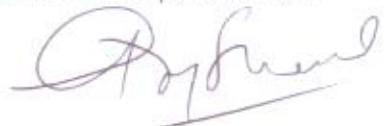
NORAIDA BINTI WAHID

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk  
Ijazah Sarjana Sains dengan Kepujian  
(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia  
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK  
2008

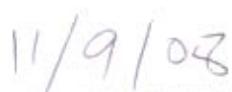
Projek bertajuk ‘Perhubungan Antara Komunikasi Sistem Pampasan dan Prestasi Kerja: Keadilan Prosedur Sebagai Pembolehubah Moderator’ telah disediakan oleh Noraida binti Wahid dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh:



.....  
(Dr Azman Ismail)

Tarikh:



.....  
11/9/08

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya ingin mengucapkan syukur kerana dengan berkatNya satu kertas kajian bertajuk ‘Perhubungan Antara Komunikasi Sisten Pampasan dan Prestasi Kerja: Keadilan Prosedur Sebagai Pembolehubah Moderator’ telah berjaya saya hasilkan bagi memenuhi keperluan untuk memperolehi Ijazah Sarjana Sains dengan Kepujian bagi program Pembangunan Sumber Manusia.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih terutama sekali kepada penyelia kajian saya iaitu Dr. Azman Ismail di atas bimbingan, tunjuk ajar, teguran, idea, masa, tenaga dan peluang yang diberikan sepanjang saya menyiapkan kajian ini.

Setulus kasih dan penghargaan juga ditujukan kepada ayahanda Wahid Taiben, bonda Mordiah Haji Morshidi serta seluruh ahli keluarga atas berkat doa dan semangat yang diberikan kepada saya agar menyiapkan kajian ini dengan sebaik mungkin.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya berikan kepada pegawai-pegawai di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Dewan Bandaraya Kuching Utara atas bantuan dan kerjasama yang diberikan sepanjang saya menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali, saya tujukan ucapan penghargaan ini kepada rakan-rakan dan individu yang telah terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menghasilkan kajian ini. Segala sokongan dan bantuan yang telah diberikan adalah amat saya hargai.

Terima kasih.

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv
Senarai Rajah	vi
Senarai Jadual	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
<b>PENGENALAN</b>	<b>1</b>
<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>6</b>
Takrif Istilah	6
Pembentukan Hipotesis	10
<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>19</b>
Rekabentuk Kajian	19
Pengumpulan Data	19
Rekabentuk Instrumen	20
Populasi dan Sampel	21
Analisis Data	22
<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>23</b>
Profil Sampel Kajian	23
Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran	25
Statistik Deskriptif dan Analisis Korelasi Antara Pembolehubah Kajian	27
Keputusan Pengujian Model Moderator	28
Keputusan Pengujian H1	30
Keputusan Pengujian H2	30
<b>PERBINCANGAN, IMPLIKASI, LIMITASI DAN CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG</b>	<b>31</b>
<b>KESIMPULAN</b>	<b>36</b>

## **RUJUKAN**

**LAMPIRAN 1: BORANG SOAL SELIDIK ASAL**

**LAMPIRAN 2: BORANG SOAL SELIDIK DALAM ANALISI KAJIAN**

**LAMPIRAN 3: SURAT KEBENARAN MENJALANKAN TEMUDUGA**

**LAMPIRAN 4: SURAT KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK**

## ***ABSTRACT***

### ***RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION ABOUT PAY SYSTEM AND JOB PERFORMANCE: THE MODERATION ROLE OF PROCEDURAL JUSTICE***

***NORAIDA BINTI WAHID***

*This study was conducted to examine the role of procedural justice as a moderator in the relationship between communication about pay system and job performance. The data of this study were collected using cross-sectional method, 92 complete questionnaires have been collected from the employees who work at Dewan Bandaraya Kuching Utara (DBKU). The results of hierarchical regression analysis shown that (1) the procedural justice had not increase the effect of knowledge about pay system towards job performance; and (2) the procedural justice had increased the effect of immediate boss treatments toward job performance. This study showed that procedural justice does act as a partial moderator in the communication about pay system model in the studied organization. Therefore, the implications of this study on compensation theory and practice, methodological and conceptual limitations as well as suggestions for future research are also discussed.*

***Keywords:*** Knowledge about pay system, immediate boss treatment, procedural justice, job performance

## SENARAI RAJAH

**Rajah 1**

Cadangan Model Kajian Akan Datang

36

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual 1</b> Profil Sampel Kajian	24
<b>Jadual 2</b> Keputusan Ujian Kesahan Bagi Setiap Soalan Dalam Borang Soal Selidik	26
<b>Jadual 3</b> Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Skala Pengukuran	27
<b>Jadual 4</b> Korelasi Matrik Yang Menunjukkan Min. Sisihan Piawai dan Korelasi di Antara Pembolehubah Kajian	27
<b>Jadual 5</b> Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Moderasi	29

## ABSTRAK

### PERHUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI SISTEM PAMPASAN DAN PRESTASI KERJA: KEADILAN PROSEDUR SEBAGAI PEMBOLEHUBAH MODERATOR

NORAIDA BINTI WAHID

Kajian ini dilaksanakan untuk mengukur peranan keadilan prosedur sebagai moderator dalam perhubungan antara komunikasi sistem pampasan dan prestasi kerja. Data kajian telah dikumpul dengan kaedah rentas seksyen. Sebanyak 92 borang soal selidik telah berjaya dikumpul dan lengkap diisi oleh pekerja yang berkhidmat di Dewan Bandaraya Kuching Utara (DBKU). Keputusan analisis regresi hierarki telah menunjukkan bahawa (1) keadilan prosedur tidak dapat meningkatkan kesan pengetahuan tentang sistem pampasan ke atas prestasi kerja; dan (2) keadilan prosedur telah dapat meningkatkan kesan layanan ketua terdekat ke atas prestasi kerja. Keputusan ini menunjukkan bahawa keadilan prosedur bertindak sebagai pembolehubah moderator separuh dalam model komunikasi sistem pampasan di organisasi kajian. Justeru itu, implikasi kajian ini kepada teori dan amalan pengurusan komunikasi sistem pampasan, batasan-batasan kerangka teori dan kaedah penyelidikan serta arah tuju kajian yang akan datang turut dibincangkan dalam kajian ini.

**Kata kunci:** Pengetahuan tentang sistem pampasan, layanan ketua terdekat, keadilan prosedur, prestasi kerja

## PENGENALAN

Pampasan merujuk kepada semua bentuk pulangan kewangan dan bukan kewangan serta faedah yang diterima oleh pekerja sebagai sebahagian daripada hubungan pekerjaan (Milkovich & Newman, 2005). Tiga objektif utama pentadbiran pampasan ialah meningkatkan kecekapan produktiviti organisasi, memelihara keadilan dan hak pekerja dalam hubungan pekerjaan dan memastikan organisasi sentiasa mematuhi undang-undang pampasan yang telah digariskan (Milkovich & Newman, 2002; Zafir & Fazilah, 2003). Apabila pampasan ditadbir dengan baik di sesebuah organisasi, ia akan mampu menarik, mengekal dan mendorong para pekerja yang berpotensi dan berkebolehan untuk mencapai matlamat, misi dan wawasan yang telah disasarkan (Anthony, Perrewe & Kacmar, 1996; Balkin & Gomez-Mejia, 1990; Casio, 1995).

Dalam model pampasan, komunikasi merupakan salah satu daripada elemen yang cukup penting (Milkovich & Newman, 2002 & 2005; Zafir & Fazilah, 2003). Komunikasi tentang sistem pampasan merujuk kepada proses pertukaran maklumat dan pembentukan pemahaman berkenaan sistem pampasan tersebut. Proses komunikasi yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan pemahaman, penghargaan dan kredibiliti terhadap pentadbiran sistem pampasan di organisasi (Fitzgerald, 2000; Hewitt Associates, 1991; Nelson, 1998; Nielson, 2002). Ini disokong oleh Larkin dan Larkin (1994) yang menyatakan bahawa komunikasi yang berkesan dapat membantu membawa perubahan positif di organisasi dari aspek sikap dan tingkah laku pekerja seperti membaikkan prestasi kerja yang berterusan.

Dalam konteks pampasan, komunikasi boleh digunakan untuk mempromosikan pakej pampasan mengikut keperluan individu pekerja. Pekerja yang berasa bahawa kebajikan mereka sentiasa diutamakan oleh majikan akan lebih bersemangat untuk menjalankan tugas selain dapat mengekalkan pekerja yang kompeten untuk terus berkhidmat di organisasi. Komunikasi juga penting dalam penyampaian maklumat pampasan kepada pekerja (Robbins, Millett & Waters-Marsh, 2004). Pekerja yang tahu dan faham tentang sistem pampasan yang dilaksanakan di organisasi mereka adalah lebih produktif berbanding pekerja yang kurang jelas tentang sistem tersebut. Ini kerana pengetahuan dan pemahaman tentang sistem pampasan dapat membantu pekerja dalam merancang dengan baik sasaran prestasi kerja mereka dan laluan kerjaya seperti kenaikan pangkat.

Kajian awal yang berkaitan dengan bidang pengurusan pampasan lebih menjurus ke arah perbincangan dan penguraian konsep-konsep, ciri-ciri, kepentingan dan pengaruh sistem pampasan ke atas sikap dan tingkah laku pekerja (Cropanzano & Greenberg, 1997; Mamman & Sulaiman, 1996; Milkovich & Newman, 2005; Sweeney & McFarlin, 1993). Model-model pampasan awal yang diperkenalkan oleh para sarjana seperti Weber, Fayol dan Taylor adalah berorientasikan pengurusan klasik. Model-model ini kebanyakannya membincangkan tentang jenis, tahap atau/dan jumlah ganjaran serta hubungannya secara langsung dengan sikap dan tingkah laku individu (prestasi atau/dan produktiviti) (Henderson, 2000; Maurer, Shulman, Ruwe & Becherer, 1995; Robbins & Coulter, 2005; Snell, 2002).

Model-model pampasan ini bagaimanapun tidak menghuraikan secara terperinci tentang elemen-elemen pampasan yang lebih khusus dan perhubungannya dengan sikap dan tingkah laku pekerja (Azman, Abdul Fatah & Mohd Noor, 2007). Contohnya, peranan komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tidak diterangkan secara jelas. Kesannya, kajian lebih lanjut mendapati pengabaian faktor komunikasi ini menyebabkan para pekerja tidak memahami polisi dan prosedur pampasan, mudah membangkitkan prasangka dan mendorong perasaan tidak adil wujud dalam diri pekerja terhadap sistem pampasan yang dilaksanakan di organisasi (Fitzgerald, 2000; Flannery, Hofrichter & Platten, 1996; Greenberg, 1996; Lawler, 1965; 1972; 1981 & 1982). Seterusnya, prestasi kerja menjadi tidak konsisten dan produktiviti yang dihasilkan juga semakin rendah.

Kesedaran tentang kepentingan elemen komunikasi dalam pengurusan pampasan telah menggalakkan lebih banyak kajian dijalankan terhadap elemen tersebut. Keputusan kajian pula telah menunjukkan hasil yang pelbagai. Antaranya didapati wujud perhubungan langsung di antara komunikasi tentang sistem pampasan dengan keadilan prosedur di kalangan pekerja (Lind & Tyler, 1988; Pettijohn, Pettijohn & d'Amico, 2001; Sinclair, 2000). Kajian yang lain pula menunjukkan komunikasi dalam aspek pampasan mempunyai kesan langsung ke atas sikap dan tingkah laku pekerja (Larkin & Larkin, 1994; Smeltzer, 1987; Robbins et al., 2004).

Kajian yang lebih mendalam mendapati komunikasi sistem pampasan mempengaruhi secara langsung sikap dan tingkah laku pekerja dengan kehadiran persepsi keadilan

prosedur yang bertindak sebagai moderator (Chang & Chen, 2002; Fitzgerald, 2000; Greenberg, 2003; Jones, Scarpello & Bergman, 1999). Didapati persepsi adil terhadap prosedur pampasan yang dilaksanakan di organisasi telah membantu meningkatkan prestasi pekerja ke arah yang lebih baik (Cascio, 1995; Chang & Chen, 2002). Kajian terhadap perhubungan ini bagaimanapun tidak dijalankan secara lebih terperinci (Greenberg, 2003; Pettijohn et al., 2001; Robbins & Coulter, 2005). Sebagai contoh, dua faktor dalam elemen komunikasi pampasan yang mampu mempengaruhi tingkah laku pekerja (seperti kepuasan kerja) adalah pengetahuan tentang sistem pampasan dan layanan ketua terdekat (Azman et al., 2007; Chang & Chen, 2002; Greenberg, 2003; Leventhal, 1976; Pettijohn et al., 2001). Pengetahuan tentang sistem pampasan merujuk kepada pengetahuan pekerja secara umum berkenaan prosedur pampasan manakala layanan ketua terdekat adalah interaksi antara ketua jabatan mahupun penyelia dengan pekerja berhubung isu-isu pampasan.

Ini adalah konsisten dengan teori keadilan prosedur (Cropanzo, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1987a & 1987b). Teori ini menyatakan pekerja yang dibekalkan dengan maklumat tentang pembuatan keputusan secara adil, komunikasi yang telus dan pemberian peluang yang sama rata di kalangan pekerja berhubung isu pampasan akan mendorong rasa adil terhadap sistem dan proses pembahagian pampasan di organisasi tersebut (Leventhal, 1976; Thibault & Walker, 1978). Ini dikukuhkan lagi dengan teori keadilan organisasi yang menyatakan bahawa komunikasi yang terbuka, jujur dan telus berkenaan dengan isu-isu bayaran akan meningkatkan pemahaman pekerja terhadap terma-terma kompleks dalam pampasan

sekaligus membantu mengelakkan salah faham dan perasaan negatif tentang sistem pampasan yang dilaksanakan di organisasi. Pekerja akan melihat sistem pampasan dari konteks yang adil dan ini akan melahirkan sikap dan tingkah laku positif seperti peningkatan produktiviti dan prestasi kerja (Anthony et al., 1996; Greenberg, 2003; Guthrie, 2000; Zenger, 1992).

Walaupun konsep dan prinsip-prinsip keadilan prosedur diberi liputan meluas dalam skop penulisan pampasan namun peranannya sebagai moderator kurang diberi penekanan dalam kajian-kajian lepas (Azman, 2005; Azman et al., 2007; Greenberg, 2003; Pettijohn et al., 2001; Milkovich & Newman, 2005). Justeru itu, kekurangan bukti empirik ini telah menjadikan penyelidik berminat untuk mengkaji secara mendalam tentang peranan keadilan prosedur sebagai moderator dalam hubungan di antara komunikasi sistem pampasan dan prestasi kerja di DBKU. Ini adalah supaya organisasi yang bertanggungjawab dalam aspek pentadbiran, pembangunan dan perancangan bandar di kawasan majoriti bumiputera Sarawak ini akan terus cemerlang dan mempunyai tenaga kerja yang sentiasa dinamik.

## KAJIAN LITERATUR

### *Takrif Istilah*

Pampasan adalah konsep yang meluas dan penafsirannya boleh dibuat berdasarkan kepada perspektif bahasa dan organisasi. Daripada perspektif bahasa, pampasan bermaksud ganjaran, pembayaran atau/dan saraan (Azman et al., 2007; Cross, 1995; Milkovich & Newman, 2005; Rajkumar, 1995; Rosenberg, 1983). Perspektif organisasi pula mengaitkan pampasan sebagai salah satu daripada fungsi pengurusan sumber manusia yang penting dan melibatkan perancangan, pengendalian, pemimpinan dan pengawalan pelbagai bentuk ganjaran untuk diberi kepada para pekerja yang menyempurnakan tugas atau perkhidmatan (Anthony et al., 1996; Azman et al., 2007; Henderson, 2000; Milkovich & Newman, 2005; Wallace & Fay, 1988). Bagi kajian ini, pampasan adalah merujuk kepada peruntukan ganjaran kewangan dan bukan kewangan kepada para pekerja serta meliputi proses dalam menentukan ganjaran seperti penilaian prestasi, pembuatan keputusan berkaitan gaji atau bonus dan penyebaran maklumat berkenaan pampasan di setiap jabatan dalam organisasi yang dikaji.

Komunikasi sistem pampasan, pengetahuan tentang sistem pampasan, layanan ketua terdekat, keadilan prosedur dan prestasi kerja merupakan konstruk yang berbeza. Goestch dan Davis (2003) mentakrifkan komunikasi sebagai pemindahan informasi yang merangkumi maklumat, idea, perasaan dan lain-lain yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima dan difahami maksudnya. Dalam konteks pampasan, komunikasi adalah merujuk kepada penyampaian dan pemindahan maklumat saraan

(contoh, gaji dan bonus) daripada pengirim (contoh, penyelia dan pegawai sumber manusia) kepada penerima (contoh, pekerja sokongan) melalui percakapan, tingkah laku atau tulisan (Fitzgerald, 2000; Hewitt Associates, 1991; Wallace & Fay, 1988). Bagi kajian ini, komunikasi sistem pampasan dikaitkan dengan proses penyebaran dan pertukaran maklumat serta pembentukan pemahaman tentang sistem pampasan yang dilaksanakan di DBKU. Elemen komunikasi ini terbahagi pula kepada dua sub elemen yang lebih khusus iaitu pengetahuan tentang sistem pampasan dan layanan ketua terdekat terhadap pekerja di organisasi.

Menurut Kamus Oxford (1995: 656), pengetahuan seringkali ditakrif sebagai "fakta, informasi, pemahaman atau kemahiran yang diperolehi oleh seseorang individu melalui pengalaman atau/dan pendidikan". Dalam konteks sistem pampasan, pengetahuan dikaitkan dengan pengetahuan tentang prosedur pembahagian pelbagai bentuk, jenis atau/dan jumlah ganjaran dalam organisasi (Chang & Chen, 2002; Jones et al., 1999) dan diperolehi daripada pihak pengurusan seperti penyelia, ketua jabatan atau pegawai sumber manusia. Dalam kajian ini, pengetahuan tentang sistem pampasan merujuk kepada pemahaman para pekerja secara umum tentang sistem pampasan yang dilaksanakan di organisasi.

Kamus Oxford (1995: 1274) mendefinisikan layanan sebagai "cara bertingkah laku ketika berurusan dengan seseorang atau sesuatu perkara". Ketua terdekat biasanya dikaitkan dengan pegawai yang menyelia aktiviti organisasi pada peringkat operasi (contoh, penyelia dan ketua jabatan) dan berhubung secara terus dengan para pekerja

(Bateman & Snell, 2005). Ringkasnya, ketua terdekat adalah pegawai yang terhampir dengan pekerja dalam hierarki jawatan di organisasi. Dalam konteks pampasan, layanan ketua terdekat merujuk kepada cara ketua bahagian/penyelia berinteraksi dengan para pekerja contohnya dalam memberi penerangan, berbincang dan melayan aduan-aduan yang berkaitan dengan sistem pampasan di peringkat bahagian atau unit yang lebih kecil (Greenberg, 1987a; 1987b; 1996 & 2003; Pettijohn et al., 2001). Bagi kajian ini, istilah tersebut adalah merujuk kepada interaksi ketua bahagian atau penyelia dalam menangani isu-isu pampasan yang berkaitan dengan pekerja masing-masing.

Keadilan prosedur seringkali dikaitkan dengan keadilan dalam membuat sesuatu keputusan (Konovsky, 2000). Istilah ini juga didefinisikan sebagai keadilan dan kesamarataan dalam proses dan sistem pembuatan keputusan yang dilaksanakan di organisasi (Cropanzo et al., 2001). Keadilan prosedur boleh dirujuk kepada dua keadaan iaitu secara objektif atau subjektif. Keadilan prosedur secara objektif adalah keadilan yang berasaskan fakta (Lind & Tyler, 1988) manakala keadilan prosedur subjektif adalah persepsi terhadap prosedur yang objektif atau kemampuan prosedur objektif dalam memperkayakan penilaian yang adil (Konovsky & Cropanzo, 1991). Persepsi keadilan prosedur secara objektif dapat difahami dengan lebih mendalam dengan melihat tiga komponennya yang utama iaitu dari aspek kognitif, afektif dan tingkah laku (Leventhal, Karuza & Fry, 1980). Komponen kognitif merujuk kepada tanggapan penerima terhadap keadilan yang objektif dalam sesebuah keputusan. Contohnya, jangkaan seseorang tentang layanan yang harus diterima olehnya berbanding layanan sebenar yang telah diberikan. Komponen afektif pula merangkumi reaksi emosi yang

positif atau negatif terhadap satu-satu peristiwa yang dialami dengan melihat dari aspek keadilan prosedur (Tyler, 1994). Akhir sekali, komponen tingkah laku yang melihat pengaruh keadilan prosedur terhadap sikap dan tingkah laku pekerja.

Keadilan prosedur dalam pampasan adalah merujuk kepada keadilan proses penentuan pampasan yang dilaksanakan di sesebuah organisasi (Greenberg, 1987). Walaupun tidak semua keputusan dapat memuaskan hati para pekerja namun ia masih dapat diterima kerana dilihat telah melalui proses pembuatan keputusan yang dianggap adil. Untuk kajian ini, istilah tersebut merujuk kepada proses pemberian pampasan mengikut prosedur yang telah ditetapkan, penyebaran maklumat saraan yang mencukupi dan tepat kepada pekerja, proses penilaian prestasi yang jelas dan konsisten, layanan yang samarata terhadap pekerja dan penyediaan ruang untuk menyuarakan ketidakpuasan terhadap isu-isu pampasan yang berkaitan. Kewujudan keadilan prosedur dalam kajian akan bertindak sebagai pemangkin yang mampu menguatkan atau melemahkan hubungan komunikasi sistem pampasan dan prestasi kerja.

Prestasi dikaitkan dengan gelagat atau tingkah laku yang dibuat untuk mencapai objektif yang telah disasarkan (Rudman, 1998). Kamus Oxford (1995: 1375) mentakrifkan kerja sebagai "tugas yang perlu diselesaikan". Menurut Cascio (1994), prestasi kerja adalah perlaksanaan tugas secara sempurna oleh seseorang pekerja. Dalam pampasan, prestasi kerja dikaitkan dengan hasil atau pencapaian yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang dinilai berdasarkan kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Dunnette dan Hough, 1992). Untuk kajian, istilah ini merangkumi bukan sahaja tugas

yang dilaksanakan di organisasi tetapi persembahan keseluruhan seseorang pekerja dalam melaksanakan tanggungjawabnya di organisasi seperti komitmen, kehadiran tahunan dan etika menjalankan tugas.

### *Pembentukan Hipotesis*

Dimensi sosio-budaya di Malaysia yang bercirikan *collectivism* sangat mempengaruhi amalan pengurusan organisasi khasnya dalam sektor pentadbiran awam. *Collectivism* merujuk kepada budaya masyarakat yang mempunyai kejelekitan dalam kumpulan yang tinggi (Hofstede, 1991). Justeru itu, setiap keputusan yang dibuat harus mengambil kira kepentingan setiap ahli dalam kumpulan atau masyarakat sekitar. Ini termasuklah dalam aspek komunikasi di organisasi. Sektor awam kerajaan contohnya, secara jelas telah mengamalkan dasar komunikasi secara terbuka dalam pentadbirannya terutama daripada aspek pampasan melalui polisi keterbukaan yang dilaksanakan. Ini kerana maklumat pampasan seperti skala gaji termasuklah gaji sebenar kakitangannya adalah maklumat yang boleh diketahui oleh umum (Kwang How, 2001). Ini bukan sahaja merangkumi pentadbiran oleh kerajaan persekutuan tetapi juga kerajaan negeri. Dasar komunikasi yang terbuka ini turut mempengaruhi corak pentadbiran kerajaan tempatan iaitu dewan bandaraya, majlis perbandaran dan majlis daerah.

Kerajaan tempatan berfungsi untuk membuat undang-undang kecil, mengutip cukai dan sewa serta menubuhkan Kumpulan Wang Pihak Berkuasa Tempatan yang berada di bawah kawalannya (Chong, Hong, Suraini, 2006). Antara tugas utama penguasa-penguasa tempatan adalah memberikan perkhidmatan seperti pembersihan longkang dan

sampah, menjaga keindahan dan kemudahan taman rekreasi, penyediaan tempat letak kereta serta menerima dan melaksanakan arahan-arahan kerajaan negeri. Pendapatan penguasa-penguasa tempatan ini adalah bergantung kepada hasil cukai dan bantuan kerajaan persekutuan dalam pembiayaan projek-projek pembangunan kawasan bandar dan luar bandar (Jabatan Kerajaan Tempatan Malaysia, 2007). Dasar-dasar kerajaan tempatan juga harus diselaras mengikut dasar kerajaan persekutuan.

Dalam pentadbirannya, organisasi kerajaan tempatan diketuai oleh Datuk Bandar dan dibantu oleh Majlis Bandaraya. Setiap keputusan yang dibuat adalah berdasarkan hasil mesyuarat oleh Ahli Dewan yang dipengerusikan oleh Datuk Bandar. Isu-isu yang dibincangkan termasuklah hal ehwal pentadbiran pampasan di organisasi. Ini merangkumi bonus, imbuhan tambahan seperti elauan kritikal dan insurans bagi pekerja yang menjalankan tugas rasmi yang berisiko tinggi. Seterusnya, pegawai sumber manusia akan menyebarkan hasil keputusan mesyuarat di setiap bahagian dalam organisasi termasuklah pekeliling saraan baru yang diterima daripada kerajaan persekutuan. Selain melalui memo, penggunaan komunikasi secara *on-line* seperti penggunaan mel elektronik (emel) turut digunakan. Pekerja yang kurang faham dengan maklumat yang diterima boleh mendapatkan penjelasan secara terus daripada pegawai sumber manusia. Dasar komunikasi seperti ini bukan sahaja dapat mengelakkan salah faham terhadap polisi-polisi pampasan tetapi juga membantu meningkatkan persepsi yang adil terhadap polisi yang dilaksanakan di organisasi. Pekerja yang berpuas hati terhadap sistem pampasan yang dilaksanakan akan berasa terjamin dalam pekerjaan

mereka dan seterusnya akan lebih fokus dan produktif dalam setiap tugas yang diberikan.

Dasar komunikasi yang diamalkan oleh sesebuah organisasi akan mempengaruhi jenis, tahap atau jumlah maklumat yang boleh disampaikan oleh pengurus kepada para pekerja (Armstrong & Murlis, 1980 & 1994; Cascio, 1995; Hewitt Associates, 1991; Wallace & Fay, 1988). Organisasi yang mengamalkan dasar komunikasi berahsia (*secrecy policy*) akan membataskan penyebaran maklumat pampasan di kalangan pekerjanya. Perkongsian dan pertukaran maklumat hanya berlaku di sebelah pihak pengurusan manakala maklumat yang disampaikan kepada pekerja biasanya sudah ditapis dan dipilih. Selain itu, penerangan berkenaan perubahan yang berlaku dalam dasar dan prosedur pemberian pampasan juga dilaksanakan secara tidak komprehensif. Kesannya, kajian-kajian lepas mendapati dasar komunikasi berahsia cenderung untuk menimbulkan kesan negatif di kalangan para pekerja seperti mudah salah faham, buruk sangka, keengganan untuk menghormati dan banyak mengkritik sistem pentadbiran pampasan yang dilaksanakan di organisasi (Flannery et al., 1996; Fitzgerald, 2000; Hewitt Associates, 1991; Lawler, 1981; 1982; 1984 & 1990).

Organisasi yang mengamalkan dasar komunikasi terbuka (*openness policy*) pula memberikan kuasa budi bicara kepada para pengurus bagi menyampaikan maklumat tentang sistem pampasan secara terbuka, tepat, jelas dan jujur kepada para pekerja (Fitzgerald, 2000; Leventhal, 1976; Thibault & Walker, 1978). Hasilnya, para pekerja ternyata lebih memahami, berasa puas hati, menghormati dan mengiktiraf sistem

pampasan yang dilaksanakan. Persepsi positif ini seterusnya dapat meningkatkan kredibiliti sistem pentadbiran pampasan secara keseluruhan (Azman et al., 2007; Hewitt Associates, 1991; Lawler, 1990; Miceli & Lane, 1991). Sikap dan tingkah laku positif juga turut meningkat dalam diri pekerja (seperti kepuasan, komitmen dan prestasi) dan ini secara langsung akan mendorong pekerja untuk merealisasikan matlamat sistem pengurusan sumber manusia di organisasi berkenaan.

Menurut Milkovich dan Newman (2005), komunikasi berkenaan sistem pentadbiran pampasan penting atas dua sebab yang utama. Pertama, apabila pekerja mendapat maklumat yang tepat tentang rekabentuk sistem pampasan maka rasa adil akan wujud dalam diri mereka. Ini kerana mereka jelas dengan sistem pampasan yang dilaksanakan di organisasi masing-masing dan menunjukkan bahawa mereka mempunyai hak yang samarata untuk menerima dan berkongsi maklumat tentang sistem pampasan tanpa mengira jawatan. Kesannya, rasa adil ini akan memotivasi pekerja dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan produktiviti kerja. Kedua, komunikasi tentang sistem pampasan dapat membantu untuk mengelakkan kecenderungan pekerja menyalahafsirkan sistem pampasan yang dilaksanakan. Pekerja yang mempunyai persepsi yang negatif terhadap sistem pentadbiran pampasan akan menunjukkan prestasi kerja yang tidak menentu dan komitmen terhadap organisasi juga akan menurun. Oleh itu, pengetahuan tentang sistem pentadbiran pampasan sememangnya penting dan harus disebarluaskan kepada para pekerja melalui proses komunikasi. Ini dikukuhkan dengan kajian oleh Miceli (1993) yang mendapati komunikasi organisasi yang efektif dengan maklumat yang mencukupi berkenaan tahap dan perbezaan bayaran akan mempengaruhi