

Hubungan Sistem Pengukuran Prestasi Strategik dan Prestasi Pensyarah di Universiti Penyelidikan Awam Malaysia melalui Keadilan Organisasi

*(Relationship between Strategic Performance Measurement System and Lecturer Performance at
Malaysian Public Research University through Organization Justice)*

Zaidi Mohd Noor

(Jabatan Pendaftar, Universiti Kebangsaan Malaysia)

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Amizawati Mohd Amir

Ruhanita Maelah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini melihat hubungan antara amalan Sistem Pengukuran Prestasi Strategik dan keadilan organisasi ke atas prestasi pensyarah di universiti penyelidikan (RU) awam di Malaysia. Berfokuskan kepada sistem pengukuran prestasi individu pensyarah yang berkait rapat dengan strategi RU, persepsi keadilan organisasi di kalangan para pensyarah dijangkakan mampu mempengaruhi pencapaian mutu kerja mereka. Memperincikan aspek keadilan organisasi kepada keadilan prosedur dan keadilan distributif, kepentingan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini diuji menggunakan soal selidik secara atas talian kepada pensyarah di lima buah RU awam. Berdasarkan maklum balas daripada 365 orang responden yang dianalisis menggunakan perisian statistik SPSS dan Pemodelan Struktur Persamaan AMOS, penemuan kajian menyokong pentingnya persepsi keadilan dalam mempengaruhi keberkesanan sistem pengukuran prestasi pensyarah dan pencapaian prestasi kerja mereka. Namun, keadilan prosedur memberi kesan yang signifikan sebagai pengantara penuh berbanding keadilan distributif. Kajian ini memberi bukti empirikal kepentingan persepsi keadilan terhadap proses pengukuran prestasi profesion pensyarah. Ini penting sebagai input dalam penetapan polisi pengukuran prestasi pensyarah.

Kata kunci: Sistem pengukuran prestasi strategik; keadilan organisasi; keadilan prosedur; keadilan distributif; prestasi pensyarah

ABSTRACT

This study examines the relationship between Strategic Performance Measurement System and organizational justice on lecturer performance at Malaysian public research universities (RUs). Focusing on the individual lecturer's performance measurement system which relates closely to the RUS strategy, the perception on organizational justice among the lecturers is expected to influence their quality of work. Detailing the organizational justice into procedural justice and distributive justice, the significance of these variables are tested via online survey questionnaires administered among lecturers in five public RUs. Based on feedback, from 365 respondents, analysed using statistical SPSS software and Structure Equation Modelling with AMOS, the findings support the importance of perception on justice in influencing the effectiveness of the lecturers' performance measurement system and achievement of their work performance. Procedural justice though has a significant impact as a full mediator as compared to distributive justice. This study provides empirical evidence on the importance of perceptions of justice in evaluating the lecturers' profession. It is an important input towards setting up the lecturer's performance measurement policy.

Keywords: Strategic performance measurement system; organizational justice; procedural justice; distributive justice; lecturer performance

PENGENALAN

Strategi kerajaan untuk menjadikan pendidikan tinggi sebagai landasan untuk melahirkan modal insan yang kreatif, inovatif dan berkemahiran tinggi, tidak pernah pudar sejak dahulu lagi. Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) Malaysia dengan jelas mengharapkan semua universiti mencapai aspirasi yang terbaik untuk rakyat dalam meletakkan universiti tempatan terkemuka di persada dunia. KPT menasarkankan universiti untuk

menghasilkan lebih banyak penyelidikan yang bertaraf komersil dan terus menyumbang dalam melahirkan tenaga kerja profesional untuk keperluan dalam dan luar negara. Dalam memastikan amanat negara yang ditetapkan oleh pihak kerajaan tercapai, pihak KPT telah meletakkan tanggungjawab pencapaian sasaran kepada lima buah universiti penyelidikan (RU) yang berautonomi. Status RU yang diberi diharapkan dapat meningkatkan penyelidikan, mengkomersialkan dan pengurusan pentadbiran yang akan memacu pendidikan tinggi negara di kedudukan terbaik

dunia (KPT 2015). Namun nadi dan roh kepada kejayaan pendidikan tinggi negara terletak kepada komitmen warga universiti terutama pensyarah (Idris 2016). Ini membuktikan peranan seorang pensyarah yang merupakan pendidik dan penyelidik di universiti amat diperlukan bagi Malaysia mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagi mentransformasikan sasaran tersebut kepada tindakan, Sistem Pengukuran Prestasi Strategik (SPPS) berperanan menghubungkan tanggungjawab dan prestasi pensyarah supaya selari dengan matlamat strategik universiti dan negara.

SPPS dilihat sebagai medium kawalan yang sesuai dalam mengukur prestasi pekerja kerana sistem ini menterjemah pengukuran kewangan dan bukan kewangan yang berkaitan dengan strategi organisasi kepada perancangan tugas yang jelas agar usaha pekerja sejajar dengan matlamat organisasi (Kaplan & Norton 1996; Kaplan 2001). Perincian tugas yang selari dengan sasaran strategik organisasi meningkatkan pemahaman tentang tugas dan mendorong individu menjadi lebih cekap dalam menepati sasaran kerja (Appuhami 2017; Haslina, Amizawati & Ruhanita 2012). Pelaksanaan SPPS sesuai dalam pelbagai persekitaran kerja termasuklah di universiti sebagaimana bukti empirikal (Kallio & Kallio 2014; Sharul Effendy et al. 2015), menunjukkan SPPS adalah relevan berperanan penting untuk memastikan penetapan tugas pensyarah seiring dengan strategi universiti. Pasti kemampuan pemantauan sistem pengukuran prestasi yang digunakan sangat penting untuk hubungkait usaha dan output kerja individu pensyarah menepati sasaran dan perancangan strategik universiti. Sehubungan itu, SPPS dilihat berperanan memastikan penetapan tugas pensyarah seiring dengan strategi agar mampu dikawal dan dipantau oleh pengurusan universiti dan juga pihak kementerian.

Namun cabarannya adalah untuk memastikan sistem pengukuran tersebut dapat memotivasikan pensyarah untuk komited dalam mencapai sasaran prestasi kerja masing-masing. Menurut Kallio dan Kallio (2014), bukan suatu yang mudah untuk mengukur dan menilai hasil kerja dalam persekitaran berintensif pengetahuan seperti universiti, sebagai contoh menentukan ukuran prestasi penyelidikan saintifik adalah sukar. Tambahan lagi dengan kebebasan ahli akademik dalam menetapkan sasaran kerja masing-masing. Cabaran pasti wujud untuk memastikan semua ahli akademik bergerak sederap bagi memastikan kejayaan bersama. Menurut Rozita, Ahmad Zamri dan Latifah (2012), ketaksamaan matlamat dan pelaksanaan strategik universiti turut mempengaruhi prestasi pensyarah. Oleh itu elemen dorongan dan sokongan untuk memenuhi tuntutan hasil kerja semasa pensyarah perlu diberikan perhatian. Keadilan dalam merangsang gelagat positif pensyarah adalah penting. Kecemerlangan kerja dalam melaksanakan tanggungjawab harus disusuli dengan ganjaran yang sepadan kerana ia mempunyai kesan yang signifikan terhadap kompetensi, prestasi dan psikologi pekerja (Burney & Widener 2013; Hall 2008). Amalan pengukuran prestasi semasa tidak banyak membezakan

ganjaran yang diterima oleh pensyarah yang produktif dengan yang sebaliknya. Gaji dan elaun yang tetap tanpa menilai pencapaian sebenar menimbulkan persoalan mengenai keadilan. Ditambahkan lagi, penguatkuasaan dasar pemisah (*exit policy*) di universiti awam yang berdasarkan kepada markah sistem pengukuran prestasi dalam proses penamatan perkhidmatan pensyarah (JPA 2011, 2015), pasti menambah tekanan kepada pensyarah jika aspek keadilan diabaikan. Dari sudut psikologi, keadilan organisasi ialah persepsi individu yang menginginkan organisasi tempat mereka bekerja melayan mereka dengan adil (Greenberg 1987). Keadilan organisasi merangkumi aspek keadilan distributif iaitu perbandingan antara usaha dan hasil yang diperoleh (Adams 1965), sementara keadilan prosedur adalah elemen keadilan proses sokongan yang diberikan organisasi (Alexander & Ruderman 1987; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne 2012; Greenberg 1987, 2009) kepada pekerja. Kajian lepas turut menyatakan bahawa kepincangan dalam keadilan organisasi mampu melemahkan motivasi dan kreativiti pensyarah (Kallio & Kallio 2014; Karran 2009). Rentetan itu, pengurusan universiti sebagai majikan dan juga penggubal polisi sewajarnya mengambil kira keperluan keadilan dalam menilai prestasi pensyarah bagi mengukuhkan persepsi positif pensyarah terhadap layanan yang diberikan oleh universiti kepada mereka.

Namun, pemahaman hubungan antara SPPS, keadilan organisasi dan prestasi pensyarah khususnya di persekitaran RU masih lagi terhad (Burney, Henle & Widener 2009; Suria & Che Ruhana 2011). Berlandaskan kepada gabungan teori kawalan dan keadilan organisasi, kajian ini melihat perkaitan antara SPPS dan prestasi pensyarah melalui keadilan organisasi. Penerokaan isu ini bukan sahaja mengukur peranan SPPS terhadap tingkah laku dan prestasi kerja, juga mengkaji pentingnya keadilan organisasi bagi menggalakkan gelagat positif pekerja (Shan, Ishaq & Shaheen 2015). Penemuan kajian ini akan menyumbang kepada pembangunan ilmu memandangkan ia adalah antara kajian awal yang meneliti aspek amalan SPPS dengan mengambil kira kepentingan keadilan di kalangan pensyarah RU. Daripada segi praktikal pula, hasil kajian ini diharap dapat memberi input kepada pihak KPT selaras dengan usaha penambahbaikan pengurusan kecemerlangan bakat warga pensyarah (KPM 2015).

Seterusnya kertas ini akan mengulas kepentingan SPPS, keadilan organisasi dan prestasi pensyarah serta membentuk hipotesis kajian. Ini diikuti perbincangan kaedah dan penemuan kajian. Implikasi, kekangan dan cadangan kajian lanjut dibincangkan di akhir artikel ini.

ULASAN KARYA & PEMBENTUKAN HIPOTESIS

SISTEM PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK

SPPS ialah sistem pengukuran prestasi yang direka bentuk berlandaskan strategi organisasi di peringkat organisasi dan individu. Menurut Kaplan (2001) di tahap individu

pekerja, SPPS menterjemah strategi organisasi dalam ukuran berbentuk kewangan dan bukan kewangan dalam bentuk tindakan yang dapat dilaksanakan oleh pekerja dalam menjalankan tugas rutin mereka. Fokus terhadap strategi penting kerana SPPS secara langsung memberi maklumat kepada pekerja supaya bertingkah laku mengikut sasaran pengukuran strategik yang ditetapkan. Hasil tinjauan Kaplan (2001) mendapati SPPS diamalkan di sektor swasta dan juga awam, serta kerap kali ia dihubungkan dengan penentuan ganjaran kepada pekerja. Perkaitan ini memperkukuhkan kemampuan SPPS yang merupakan alat sistem kawalan pengurusan dalam mengawal gelagat pekerja dalam memastikan tingkah laku pekerja adalah kongruen dengan keperluan organisasi bagi mencapai sasaran strategik yang ditetapkan. SPPS ialah medium membentuk tingkah laku individu ke arah pencapaian strategik organisasi. Selain mengawal tindakan dan pencapaian hasil kerja, aspek pemilihan pekerja yang berkelayakan juga dikawal bagi memastikan input yang terpilih berpotensi untuk mencapai sasaran strategik organisasi (Barrows & Neely 2012; Snell 1992). Namun perbincangan kawalan/pemilihan input adalah di luar skop perbincangan kajian ini.

Kajian SPPS dalam perspektif individu adalah terhad tetapi berjaya membuktikan SPPS yang dikaitkan dengan strategi organisasi memberi kesan positif dalam memahami strategi (Aranda & Arellano 2010), komitmen kerja (Webb 2004), perancangan insentif (Burney & Widener 2013) dan mengurangkan kesamaran tugas (Burney & Widener 2007). Dalam memperincikan konsep SPPS, komponen strategi yang dikaitkan dengan pengukuran prestasi perlu jelas, kerana ketidakjelasan strategi yang disampaikan oleh pihak pengurusan kepada pekerja akan menyebabkan tiada komitmen untuk melaksanakan tindakan ke arah pencapaian strategik tersebut, yang pastinya mengakibatkan kegagalan kepada organisasi (Kaplan & Norton 2006). Penyelidik lain (Aranda & Arellano 2010; Burney & Widener 2007; Hall 2008; Kaplan 2001) turut menyokong pandangan ini apabila penemuan kajian mereka secara konsisten membuktikan hubungan antara SPPS dengan sasaran strategik organisasi mengukuhkan kefahaman berkaitan dengan tugas, tanggungjawab dan sasaran kerja serta dapat mengurangkan konflik dan kekaburan dalam menjalankan tugas. Kajian ini membuktikan SPPS sesuai diamalkan di kalangan pensyarah RU. Menyedari tingkah laku para pensyarah penting bagi mencapai matlamat strategik RU dan negara, penemuan kajian ini diharap akan membuktikan keperluan amalan sistem pengurusan prestasi yang jelas hubungannya antara pelan tindakan dan sasaran hasil kerja pensyarah yang menepati matlamat strategik universiti.

Namun, naluri manusia mengharapkan penghargaan sebagai ganjaran atas tanggungjawab yang dilaksanakan, serta sokongan organisasi dalam melancarkan usaha dalam memastikan kejayaan bersama. Aspek keadilan telah diketengahkan oleh Burney et al. (2009) serta Burney dan Widener (2013) yang mana penemuan kajian mereka menunjukkan keadilan organisasi dalam penentuan

insentif dan kontrak psikologi pekerja amat penting bagi memastikan SPPS mampu meningkatkan prestasi kerja. Lau dan Sholihin (2005) juga bersependapat dengan menyatakan bahawa sistem pengukuran prestasi tidak mempunyai kesan langsung terhadap kepuasan kerja, sebaliknya keadilan membina kepercayaan dan komitmen pekerja, memotivasikan pekerja untuk bertingkah laku positif dan seterusnya meningkatkan prestasi. Hal ini bertepatan dengan teori keadilan organisasi yang menyatakan layanan adil yang diberikan oleh majikan mampu mempengaruhi tingkah laku pekerja. Di persekitaran RU, perbincangan mengenai aspek keadilan organisasi dan kaitannya dengan sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja pensyarah universiti masih lagi kurang. Mengambi kira lompang ini, kajian ini cuba mengkaji kesan keadilan organisasi di RU awam Malaysia. Perbincangan seterusnya akan memfokuskan kepada aspek keadilan organisasi.

KEADILAN ORGANISASI

Keadilan organisasi kerap digunakan dalam kajian mengukur persepsi keadilan dalam persekitaran tempat kerja. Individu yang berasa berlaku ketidakadilan cenderung bertingkah laku di bawah tahap prestasi kerja yang optimum. Greenberg (1987) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai satu persepsi individu yang ingin dilayan adil dan menuntut keadilan daripada organisasi mereka bekerja. Keadilan di persekitaran kerja adalah penting kerana ketidakadilan akan mengkhakis semangat untuk bekerjasama dan menyumbang kepada perpecahan di kalangan pekerja (Cropanzana, Bowen & Gilliland 2007). Selain itu, faktor-faktor persekitaran seperti gaya kepimpinan dan kawalan pengurusan mampu mempengaruhi perspektif keadilan di kalangan pekerja dalam organisasi (Moorman 1991).

Keadilan organisasi ini terdiri daripada dua dimensi utama iaitu keadilan distributif dan keadilan prosedur. Keadilan distributif mengukur dan membandingkan apa yang diusahakan dan ganjaran yang diperoleh dengan pekerja (Adams 1965). Pekerja membezakan sumbangan kerja yang diberikan dengan hasil yang diterima, seperti gaji, kenaikan pangkat dan pengiktirafan, dengan pekerja yang berjawatan sama dalam organisasi yang sama atau organisasi lain dalam bidang yang sama (Burney et al. 2009; Cropanzano & Greenberg 1997; Shan et al. 2015). Tanggapan berlakunya keadilan distributif akan memberi kesan terhadap kepuasan kerja dan kualiti prestasi kerja individu yang sekali gus akan memberi impak terhadap keberkesanan organisasi (Choudhary, Deswal & Philip 2013). Dimensi ini lebih memberi manfaat peribadi dalam mengukur keadilan, seperti dalam proses pengagihan kenaikan gaji (Folger & Konovsky 1989), keuntungan kewangan (Greenberg 1990) dan insentif lain (Burney et al. 2009). Walaupun setiap individu mempunyai kompetensi kerja dan tahap prestasi yang berbeza (Cropanzana et al. 2007), namun pekerja yang merasakan mereka telah memberi sumbangan yang optimum akan mengharapkan

ganjaran yang tinggi daripada organisasi. Rumusannya keadilan distributif lebih berfokus kepada layanan organisasi terhadap diri sendiri sebagai pekerja untuk memastikan setiap usaha, beban tugas dan tanggungjawab yang telah dilaksanakan dinilai dengan adil dan diberi insentif yang setimpal.

Sementara keadilan prosedur pula merujuk kepada persepsi keadilan terhadap tatacara sokongan oleh majikan dalam membuat keputusan terhadap penetapan tanggungjawab (Alexander & Ruderman 1987; Choudhary et al. 2013). Ia adalah faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap penyelia dan komitmen majikan terhadap pekerja mereka (Folger & Konovsky 1989). Griffeth dan Gaertner (2001) menyatakan bahawa keadilan prosedur penting dalam membina prosedur yang digunakan, sebagai contoh tatacara pembayaran dan proses pentadbiran yang ditetapkan oleh majikan. Selain itu menyediakan ruang untuk pekerja memberi pandangan mereka berkaitan proses kerja dan kemudiannya pihak majikan mengambil kira pandangan tersebut dalam penetapan sasaran kerja dan padanan ganjaran turut menggambarkan keadilan prosedur dilaksanakan (Folger & Konovsky 1989; Korsgaard, Schweiger & Sapienza 1995). Bagi memastikan keadilan wujud, kawalan perlu dilakukan terhadap prosedur yang diguna pakai dalam membuat keputusan bagi mencapai sasaran output. Proses tersebut perlu mendapat pandangan pekerja bagi memastikan proses pengukuran prestasi yang dilaksanakan adalah adil (Erdogan 2002; Thibaut & Walker 1975). Dengan kata lain keadilan prosedur ialah persepsi keadilan oleh pekerja atas majikan dalam proses pihak majikan membuat pengukuran berkaitan pekerja. Di RU, usaha pihak pengurusan universiti berbincang serta mengambil kira pandangan para pensyarah berkaitan akademik dan perkara-perkara bersangkutan dengannya menggambarkan amalan keadilan prosedur berlaku. Kesimpulannya keadilan prosedur menekankan amalan organisasi dalam membina kepercayaan pekerja kepada pihak pengurusan melalui sokongan organisasi ke atas diri individu pekerja dalam memudah cara pencapaian sasaran kerja, sementara keadilan distributif menekankan aspek keadilan pemberian insentif seperti gaji dan ganjaran yang diterima oleh individu berdasarkan pencapaian hasil kerja mereka (Folger & Konovsky 1989). Kedua-dua dimensi keadilan organisasi ini penting dalam memperkukuhkan persepsi keadilan organisasi yang mana gabungan dimensi ini akan mempengaruhi prestasi pekerja yang kemudian memberi kesan kepada organisasi (Alexander, & Ruderman 1987; Libby 1999; Lindquist 1995; Lowe & Vodanovich 1995; Wentzel 2002)

SPPS menghubungkan proses pengurusan termasuk sokongan organisasi bagi mengenal pasti pendekatan yang membantu pekerja melaksanakan tanggungjawab serta kaedah menilai mutu kerja pekerja (Gates 1999; Ittner, Larcker & Randall 2003). Maklumat SPPS kerap kali dijadikan asas kepada penetapan insentif (Burney & Widener 2013) bagi mengawal dan memastikan para pekerja melaksanakan rutin kerja dan memenuhi

tanggungjawab seiring dengan matlamat organisasi. Pada masa yang sama keadilan prosedur pula melihat kepada persepsi individu terhadap prosedur yang ditetapkan dalam pelaksanaan SPPS (Thibaut & Walker (1975) merangkumi dimensi kerja yang digunakan dalam penetapan standard pengukuran prestasi yang digunakan (Gilliland & Langdon 1998) serta kepercayaan pekerja terhadap majikan (Lau & Sholihin 2005) dalam memastikan kejayaan bersama. Di persekitaran RU, peluang berbincang dan memberi pandangan antara pensyarah dan pengurusan fakulti mahupun universiti dalam memutuskan standard kerja pensyarah ialah keadilan prosedur. Tambahan lagi aspek keadilan prosedur ini akan memberi kesan terhadap dalam penentuan insentif hasil kerja yang akan dinilai (Folger & Konovsky 1989). Ini sekali gus akan membentuk tingkah laku pekerja berdasarkan SPPS yang dibina. Walaupun aspek keadilan ini amat penting di universiti, kajian khusus ke atas pensyarah masih kurang. Berdasarkan kajian-kajian lepas yang dijalankan dijangkakan bahawa:

H_{1a} SPPS mempunyai hubungan yang positif dengan keadilan prosedur.

H_{1b} SPPS mempunyai hubungan yang positif dengan keadilan distributif.

PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI

Perbincangan sebelum ini banyak menyentuh tujuan utama iaitu SPPS dan keadilan organisasi untuk menjadikan pekerja lebih bermotivasi untuk bekerja yang sekali gus dapat meningkatkan prestasi kerja bagi menghasilkan kerja yang berkualiti tinggi. Prestasi kerja ialah output hasil tindakan yang dijalankan di bawah kawalan individu apabila melaksanakan tugas, yang mana turut menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Campbell, Jeffrey & Laurens 1990; Rotundo & Sackett 2002; Viswesvaran & Ones 2000). Ini menjadikan SPPS yang dibina berasaskan matlamat strategik organisasi sebagai alat untuk membentuk tingkah laku pekerja positif yang akan memberi meningkatkan prestasi kerja individu.

Mengurus prestasi pensyarah bukan mudah memandangkan kebebasan akademik memberi ruang bagi pensyarah dalam menetapkan matlamat masing-masing berdasarkan bidang kepakaran mereka. Oleh itu Decramer et al. (2012) menyatakan kewajaran semua universiti menetapkan peraturan dan polisi dalam sistem pengurusan prestasi mengambil kira tekanan daripada persekitaran universiti. Walau bagaimanapun masih berlaku kelonggaran penyampaian maklumat kerana ketidakcekapan dalam menyampaikan maklumat kepada pensyarah. Matlamat dasar penubuhan universiti adalah untuk menyebarkan ilmu melalui aktiviti pengajaran, penyelidikan dan khidmat masyarakat. Berdasarkan kepada pengukuran penarafan universiti dunia, komponen penyelidikan penyumbang utama untuk meletakkan universiti terbaik di dunia (Abramo, Cicero & D'Angelo 2012). Namun terdapat juga komponen lain juga diserapkan bergantung kepada keperluan negara seperti

kesetiaan terhadap institusi (Davidovitch, Soen & Sinuani-Stern 2011) dan hak pelajar sebagai pengguna (Modell 2005). Di RU, hasil penyelidikan dan penerbitan menjadi ukuran kecemerlangan pensyarah. Aspirasi meningkatkan kecemerlangan melalui penyelidikan secara langsung mengubah tingkah laku dan tindakan berkaitan pentingnya aktiviti penyelidikan dalam skop kerja pensyarah. Di samping itu, kebanyakan RU menggalakkan pensyarah mengkomersialkan hasil penyelidikan bersama industri membuktikan kerelevanan penyelidikan akademik kepada industri. Perubahan peranan universiti dalam memenuhi inspirasi keilmuan masyarakat semasa menjurus kepada strategi dan objektif yang jelas bagi mengelakkan tindakan negatif dalam kalangan ahli akademik (Urbanovič & Tauginienė 2013). Oleh itu pihak pengurusan universiti perlu menyediakan kerangka pengukuran prestasi yang nyata menghubungkan objektif strategik dan sasaran hasil kerja bagi mengawal serta memotivasikan individu pensyarah (Otley 1999).

Prestasi kerja yang cemerlang perlu seiring dengan SPPS yang menyediakan maklumat kepada pekerja dalam menjalankan tugas yang dikaitkan secara langsung dengan strategi organisasi. Oleh itu, pelaksanaan SPPS di universiti awam adalah perlu bagi memastikan sistem pengukuran yang dirangka seiring dengan keperluan universiti dan negara, merangkumi komponen pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan, khidmat nasihat dan pembentangan dalam mengukur prestasi kerja secara keseluruhan (Sharul Effendy et al. 2015; Smeenk et al. 2009; Sukirno & Siengthai 2011). Kajian lepas membuktikan SPPS meningkatkan prestasi kerja dengan melibatkan pekerja dalam proses perancangan dan memberi idea (Groen, Wouters & Wilderom 2012), meningkatkan komitmen (Webb 2004) dan kepercayaan pekerja terhadap sistem (Hartmann & Slapnicar 2009) mahupun majikan (Lau & Sholihin 2005), menangani kekaburan dalam menjalankan tugas (Burney & Widener 2007) dan membentuk peluang pembelajaran yang positif (Hall 2011). Ini sekali gus pemangkin untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti kerja pada tahap yang optimum. Di samping itu, peranan sistem pengukuran prestasi yang positif dapat memberi motivasi dan mempunyai kuasa psikologi kepada pekerja untuk menjadi lebih cekap dalam menjalankan tugas (Hall 2008). Kajian Sharul Effendy et al. (2015) dengan jelas menunjukkan sistem pengukuran prestasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi pensyarah universiti di RU Malaysia. Pemahaman ini membawa kepada pembentukan hipotesis berikut:

H₂ SPPS mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pensyarah.

Walaupun begitu prestasi pensyarah bukan sahaja bergantung pada sistem pengurusan prestasi, bahkan elemen motivasi yang tinggi. Abdulsalam dan Mawoli (2012) menyarankan agar pihak pengurusan universiti mengambil serius aspek motivasi terutama daripada aspek penyediaan dana khusus bagi membiayai aktiviti penyelidikan dan penerbitan. Para pensyarah mendukung

tanggungjawab untuk memenuhi sasaran kerja mereka, namun kemampuan pihak pengurusan mendorong dan memberi sokongan agar para pensyarah bergerak ke arah mencapai matlamat yang sama dengan universiti adalah penting. Kajian Sani dan Maharani (2012) di universiti Indonesia mendapati komitmen organisasi memberi kesan positif kepada gelagat kewarganegaraan organisasi dan mempengaruhi prestasi kerja pensyarah. Dalam persekitaran RU, universiti perlu mempunyai dasar yang nyata menyokong dan mendorong pencapaian hasil strategik universiti (Sahney, Banwet & Karunes 2010). Peranan keadilan yang dilaksanakan oleh organisasi turut menyumbang kepada prestasi pensyarah. Berdasarkan teori keadilan organisasi, persepsi kewujudan keadilan distributif dan prosedur di persekitaran kerja memberi kesan terhadap kepuasan kerja, kualiti prestasi kerja dan keberkesanan operasi organisasi (Choudhary et al. 2013). Sukirno dan Siengthai (2011) menyatakan bahawa sekiranya pensyarah diberi peluang untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan pihak pengurusan akan memberi kesan positif kepada prestasi kerja mereka. Maka wajarlah pengurusan universiti memberi para pensyarah ruang untuk terlibat dalam aktiviti prestasi di peringkat yang bersesuaian. Selain itu kenaikan taraf jawatan seperti profesor, profesor madya dan pensyarah kanan perlu adil dan jelas hubungannya menggunakan lima dimensi iaitu pengajaran, penyelidikan, penerbitan, penglibatan dalam masyarakat dan perundingan. Ini menjadikan kedua-dua dimensi keadilan ini penting di universiti bagi memelihara persepsi positif pensyarah kepada pengurusan universiti bagi menjamin pencapaian bidang keberhasilan utama (Lowe & Vodanovich 1995). Rentetan perbincangan ini dibentuk hipotesis seterusnya iaitu:

H_{3a} Keadilan prosedur mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pensyarah.

H_{3b} Keadilan distributif mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pensyarah.

SPPS, PRESTASI PENSYARAH DAN KEADILAN ORGANISASI

Walaupun secara umum SPPS menghubungkan pengukuran prestasi individu dengan strategi organisasi (Gates 1999; Ittner et al. 2003), tetapi kejayaan sesebuah organisasi adalah berdasarkan kepada tingkah laku pekerja yang ada dalam organisasi terbabit (Otley 1999). Bagi memastikan segala tingkah laku pekerja seiring dengan sasaran strategik organisasi, pemantauan perlu dilakukan kerana memberi kesan yang besar terhadap sistem kawalan yang digunakan (Hall 2008). Tambahan lagi, SPPS yang dikaitkan dengan matlamat strategik organisasi bagi tujuan penetapan ganjaran (Burney et al. 2009; Burney & Widener 2013), memerlukan pemantauan tingkah laku individu diperhebat. Konsep utama model keadilan organisasi yang meliputi konsep keadilan distributif dan keadilan prosedur memberi kesan terhadap prestasi kerja (Shan et al. 2015). Walaupun kajian Burney et al. (2009) melihat keadilan distributif boleh mempengaruhi keadilan prosedur, tetapi kajian Lau dan Oger (2012) berpandangan

berbeza. Akan tetapi penemuan kedua-dua kajian ini kekal menunjukkan keadilan prosedur dan distributif memberi kesan positif terhadap prestasi kerja jika diuruskan dengan sempurna. Gabungan kedua-dua konsep ini dalam pengukuran prestasi akan melihat kekuatan pengaruh organisasi terhadap tahap prestasi individu (Alexander & Ruderman 1987). Konsep keadilan dan kesaksamaan yang diserap dalam proses reka bentuk sistem, pelaksanaan dan penggunaan SPPS, akan memberi kemungkinan kejayaan yang tinggi terhadap prestasi individu (Franco-Santos et al. (2012). Kajian lepas juga meletakkan dimensi keadilan organisasi ini sebagai pemboleh ubah perantara (Burney et al. 2009; Lindquist 1995; Niehoff & Moorman 1993; Suria & Che Ruhana 2011; Wentzel 2002).

Perubahan tuntutan masyarakat atas peranan dan sumbangan universiti sebagai pemangkin ilmu memerlukan universiti awam termasuklah RU mengaplikasikan SPPS dalam mengukur prestasi kerja (Kaplan 2001). Ditambah lagi dengan status RU yang dilihat elit, peranan akademik yang kompleks dan mengamalkan sistem meritokrasi dalam polisi yang digunakan (Altbach & Salmi 2011), memberi tekanan psikologi di kalangan ahli akademik. Perlaksanaan SPPS di universiti awam perlu dikaitkan dengan pelan strategik jangka panjang universiti dan pengurusan universiti perlu terlibat dalam membina satu struktur pengukuran yang adil bagi membantu pensyarah untuk memahami setiap tugas yang diamanahkan. Ia juga perlu mengambil kira segala tugas akademik dan bukan akademik dalam usaha yang dilakukan dengan sasaran yang ditetapkan (Burney & Widener 2007; Gimbert, Bisbe & Mendoza 2010; Sharul Effendy et al. 2015). Pengabaian aspek keadilan akan mengundang persepsi tidak berpuas hati di kalangan pensyarah mampu mempengaruhi kejayaan pengurusan universiti untuk mencapai sasaran output universiti. Kajian turut menunjukkan bahawa ketidakadilan dalam perubahan sistem pengukuran prestasi adalah berhubungan negatif dengan prestasi pensyarah (Baş & Ardic 2002; Taylor 2001). Sehubungan itu setiap sumbangan yang diberikan pensyarah perlu diambil kira selari dengan pemantapan matlamat strategik universiti, dengan sokongan pengurusan universiti daripada segi prosedur dan distributif.

Kesempurnaan pelaksanaan sistem pengukuran prestasi yang dapat membina persepsi baik terhadap organisasi akan memberi impak positif kepada pekerja yang sekali gus akan cenderung untuk meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Pandangan ini adalah berdasarkan kajian Burney et al. (2009) yang menggunakan keadilan organisasi sebagai pendekatan psikologi kerja untuk mengkaji hubungan SPPS yang dikaitkan dengan strategi dan kesan terhadap prestasi kerja. Ini juga menunjukkan konsep keadilan dan kesaksamaan yang diserap dalam proses reka bentuk sistem, pelaksanaan dan penggunaan SPPS, akan memberi kemungkinan kejayaan yang tinggi terhadap prestasi individu (Franco-Santos et al. 2012). Sebaliknya jika aspek keadilan diabaikan, ia mampu memberi kesan negatif terhadap prestasi warga kerja. Justeru, pemahaman kesan keadilan organisasi dalam

keberkesanan hubungan SPPS dan prestasi kerja pensyarah di RU masih terhad, jurang pengetahuan ini perlu diteroka dalam menyumbang kepada transformasi SPPS yang baru. Oleh itu dihipotesiskan bahawa:

- H_{4a} SPPS berhubungan positif dengan prestasi pensyarah melalui keadilan prosedur.
- H_{4b} SPPS berhubungan positif dengan pensyarah melalui keadilan distributif.

METODOLOGI KAJIAN

Pensyarah di lima buah universiti penyelidikan awam dan berautonomi di Malaysia menjadi populasi kajian ini. Pemilihan responden dibuat menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata. Melalui kaedah ini, pemilihan sampel dikenal pasti berdasarkan kumpulan-kumpulan kecil atau strata yang wujud dalam populasi kajian yang digunakan (Fallis 2013). Fokus strata bagi pemilihan sampel kajian adalah universiti, jawatan dan fakulti. Capaian maklumat ini diperolehi melalui laman web universiti yang dikaji (Bryman & Bell 2011), yang disahkan oleh Jabatan Pendaftar universiti terbabit bahawa semua maklumat pensyarah ini selari dengan sistem induk maklumat kakitangan universiti. Berdasarkan kepada kerangka pensampelan, responden yang dipilih sama ada telah disahkan dalam perkhidmatan atau kakitangan yang dilantik secara kontrak disebabkan persaraan bagi warganegara atau lantikan bukan warganegara. Pensyarah dalam kategori ini dilihat lebih matang dan telah terlibat dalam proses pengukuran prestasi di universiti masing-masing. Pensyarah yang dipilih juga perlu berstatus aktif dalam perkhidmatan bagi memastikan mereka terlibat dalam proses pengukuran prestasi semasa. Sehubungan itu pensyarah bercuti belajar, cuti tanpa gaji atau dipinjamkan ke agensi lain tidak diambil kira dalam kerangka pensampelan. Kaedah yang sama juga digunakan dalam kajian terdahulu antaranya Zafir (2013) dan Sharul Effendy et al. (2015). Seramai 1050 orang responden telah dipilih secara rawak dan dihantar soal selidik secara atas talian. Sebanyak 381 maklum balas diterima tetapi hanya 365 (35%) yang diterima sebagai responden kajian. Jadual 1 menunjukkan profil responden kajian ini. Taburan responden adalah mewakili paten populasi pensyarah universiti yang cenderung mempunyai lebih ramai pensyarah perempuan dan tenaga akademik berstatus pensyarah kanan. Sementara komposisi 80% orang responden berkelulusan PhD menepati syarat kelayakan akademi yang menjadi amalan di RU. Sementara analisis *non-response bias* menunjukkan tiada perbezaan antara responden awal dan yang lewat.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Pengukuran pemboleh ubah kajian ini adalah menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji

JADUAL 1. Profil responden

Maklumat Demografi	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	152	41.6
	Perempuan	213	58.4
Kelayakan Akademik tertinggi	Sarjana Muda	1	0.3
	Sarjana	36	9.9
	Doktor Falsafah	293	80.5
	Profesional / Kepakaran	34	9.3
Jawatan	Pensyarah	37	10.2
	Pensyarah Kanan	196	54.0
	Profesor Madya	92	25.3
	Profesor	38	10.5
Tempoh Berkhidmat di Universiti Semasa	1 – 5 Tahun	82	22.8
	6 – 10 Tahun	77	21.4
	11 – 15 Tahun	69	19.2
	16 – 20 Tahun	53	14.8
	Lebih 20 Tahun	78	21.7

lepas. Bagi tujuan pengukuhan instrumen berkenaan, kajian ini dimulakan dengan mendapat pandang pakar secara bersemuka untuk memastikan kefahaman dan kesesuaian terma yang digunakan dalam persekitaran RU. Pandangan tiga orang pensyarah universiti yang berbeza status jawatan (iaitu Profesor, Profesor Madya dan Pensyarah Kanan) dan bidang (iaitu sains tulen dan sosial sains) telah diambil kira dalam membentuk soal selidik agar ia adalah lebih rapat kepada persekitaran kerja

pensyarah dan mudah difahami. Kajian rintis melibatkan 30 orang responden kemudiannya dilaksanakan bagi memantapkan lagi pengukuran pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

SPPS mengukur sejauh mana sistem pengukuran prestasi dipadankan dengan sasaran strategik. Menggunakan gabungan pengukuran Burney dan Widener (2007) dan Gimbert et al. (2010), item ukuran telah diubahsuai oleh Sharul Effendy et al. (2015) mengambil kira persekitaran RU di Malaysia. Menggunakan skala Likert, responden diminta menyatakan sangat tidak bersetuju (skala 1) atau sangat bersetuju (skala 7) sembilan pernyataan mengenai amalan sistem pengukuran prestasi (rujuk Jadual 2) di universiti masing-masing. Tiga pernyataan telah digugurkan iaitu item yang mengaitkan hubungan tugas hakiki akademik dengan tugas fungsian pihak lain, item sistem pengukuran prestasi meningkatkan pemahaman hubungan tugas akademik dan fungsian, serta item yang penglibatan wakil fungsian dalam pembentukan ukuran prestasi disebabkan faktor muatan yang rendah. Keputusan ini sama dengan dapatan Sharul Effendy dan Ruhanita (2016), yang turut menggugurkan ketiga-tiga item. Ini membuktikan pengekal enam item daripada sembilan pernyataan menunjukkan pola jawapan yang konsisten.

Keadilan Prosedur meminta responden menyatakan persepsi mereka terhadap tatacara yang digunakan dalam menetapkan dan menilai tanggungjawab sebagai seorang akademik. Menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Shan et al. (2015) skop soalan yang ditanya adalah komitmen fakulti atau pengurusan universiti memastikan:

JADUAL 2. Analisis pengesahan faktor

Konstruk	Item	Faktor Muatan	Cronbach alpha	CR	AVE
Sistem Pengukuran Prestasi Strategik (SPPS)	SP1: Berhubung dengan strategi jangka panjang	0.727	0.894	0.893	0.585
	SP2: Penglibatan pengurusan universiti dalam reka bentuk	0.601			
	SP6: Berhubung dengan strategi universiti	0.814			
	SP7: Meningkatkan pemahaman strategi universiti	0.778			
	SP8: Hubungan antara tindakan dan implikasi	0.776			
	SP9: Menepati strategi universiti	0.866			
Keadilan Prosedur (KP)	PJ1: Tidak Bias	0.720	0.926	0.927	0.681
	PJ2: Mendengar Pandangan	0.858			
	PJ3: Maklumat Tepat dan Lengkap	0.920			
	PJ4: Penjelasan Keputusan	0.874			
	PJ5: Konsisten	0.814			
	PJ6: Mencabar Keputusan	0.747			
Keadilan Distributif (KD)	DJ1: Perincian tugas	0.604	0.857	0.848	0.533
	DJ2: Gaji	0.583			
	DJ3: Beban Tugas	0.814			
	DJ4: Keseluruhan Ganjaran	0.772			
	DJ5: Tanggungjawab	0.837			
Prestasi Kerja (PK)	WP1: Pengajaran	0.552	0.862	0.873	0.505
	WP2: Penyeliaan	0.668			
	WP3: Penyelidikan	0.805			
	WP4: Penerbitan	0.774			
	WP5: Khidmat Nasihat	0.529			
	WP7: Pembentangan	0.626			
	WP8: Keseluruhan	0.931			

1. Keputusan tugas akademik dibuat secara adil.
2. Semua kebimbangan ahli akademik didengar sebelum penetapan tugas akademik dibuat.
3. Pengumpulan maklumat yang tepat dan lengkap untuk membuat keputusan.
4. Menjelaskan keputusan dan memberikan maklumat tambahan apabila diminta oleh ahli akademik.
5. Semua keputusan tugas akademik dilaksanakan secara konsisten merangkumi semua bidang.
6. Ahli akademik dibenarkan untuk mencabar atau merayu keputusan tugas akademik yang dibuat.

Keadilan Distributif pula menilai persepsi pensyarah mengenai keadilan tanggungjawab, tugas dan ganjaran yang diterima. Instrumen ini juga dibentuk oleh Shan et al. (2015) merangkumi 5 item (rujuk Jadual 2). Kedua-dua konstruk keadilan ini menggunakan skala Likert 7, responden diminta menyatakan pandangan dari sangat tidak bersetuju (skala 1) hingga sangat bersetuju (skala 7).

Prestasi Pensyarah merujuk kepada dimensi tugas utama pensyarah. Lapan item ukuran prestasi dibina oleh Smeenk et al. (2009) juga digunakan oleh Sukirno dan Siengthai (2011) dan Shahrul et al. (2015), diguna dalam kajian ini. Responden diminta menilai pencapaian prestasi kerja mereka berbanding sasaran yang ditetapkan oleh pihak majikan. Untuk setiap item, responden diminta menilai berdasarkan skala Likert 1 sebagai sangat rendah hingga ke skala Likert 7 bagi sangat tinggi. Namun prestasi berkaitan khidmat masyarakat digugurkan disebabkan oleh faktor muatan yang rendah sama seperti kajian Shahrul et al. (2015) (rujuk Jadual 2).

PENEMUAN KAJIAN

Model kajian dianalisis menurut kaedah Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) menggunakan Perisian *AMOS* versi 5. Secara umumnya, SEM merupakan kaedah statistik yang mengesahkan, bukannya meneroka, hubungan yang wujud bersandarkan teori. Pengesahan model pengukuran berdasarkan indeks kebagusuaian (rujuk Jadual 3) dilaksanakan bagi memastikan kesepadanan antara model dengan data (Hair et al. 2010; Zainudin 2015).

Analisis deskriptif di Jadual 4 menunjukkan nilai purata pemboleh ubah SPPS, keadilan distributif dan prestasi kerja berada pada tahap tinggi, manakala keadilan prosedur pada tahap sederhana. Sementara Analisis korelasi di Jadual 5 pula menunjukkan keadilan prosedur, keadilan distributif dan prestasi kerja pensyarah

JADUAL 3. Model pengukuran

Indeks	Bilangan Item	SPPS	KP	KD	PK
RMSEA	≤ 0.08	0.078	0.031	0.076	0.094
GFI	≥ 0.90	0.958	0.989	0.987	0.962
CFI	≥ 0.90	0.973	0.998	0.990	0.971
TLI	≈ 1.00	0.959	0.997	0.975	0.949
X ² /df	1.00-5.00	3.198	1.339	3.101	4.237

mempunyai hubungan yang signifikan $p < 0.01$ dengan SPPS. Keputusan ini menyokong SPPS dan keadilan organisasi memberi kesan positif kepada prestasi pensyarah. Sementara, nilai AVE untuk setiap komponen di punca-kuasa dua membuktikan kesahan diskriminan wujud kerana nilai tersebut lebih besar daripada korelasi antara pemboleh ubah.

Bagi menguji hubungan antara SPPS dan keadilan organisasi, laluan hipotesis menunjukkan hubungan adalah positif dan signifikan. Perincian maklumat hubungan

JADUAL 4. Analisis deskriptif pemboleh ubah kajian

Indeks	Bilangan Item	Julat Teoretikal	Julat Sebenarnya	Purata	Sisihan Piawai
SPPS	6	1 - 7	2.17 - 7.00	5.29	1.03
KP	6	1 - 7	1.33 - 7.00	4.31	1.34
KD	5	1 - 7	2.20 - 7.00	4.79	1.18
PK	7	1 - 7	1.86 - 7.00	4.95	1.01

JADUAL 5. Ujian kolerasi dan kesahan diskriminan

	SPPS	KP	KD	PK
SPPS	0.765			
KP	0.551**	0.825		
KD	0.350**	0.472**	0.730	
PK	0.209**	0.233**	0.150**	0.710

** signifikan pada nilai $p < 0.01$ (2-tailed)

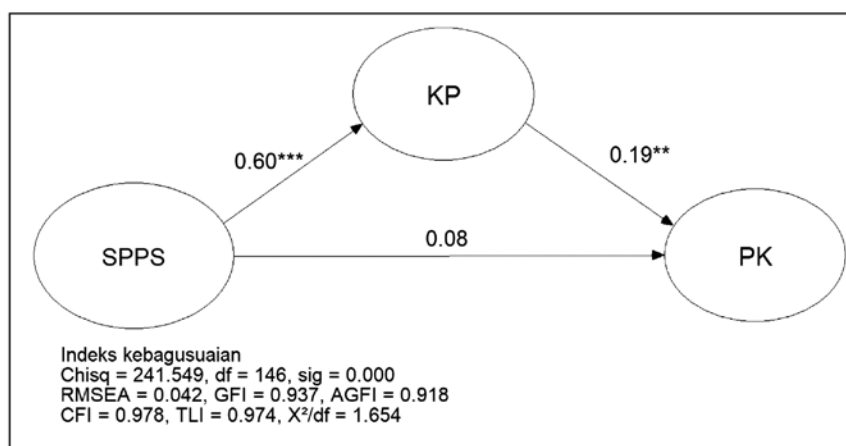
antara SPPS dan keadilan prosedur, serta hubungan SPPS dan keadilan distributif ditunjukkan dalam Jadual 6. Oleh itu H_{1a} dan H_{1b} diterima. Hubungan positif antara SPPS dan prestasi kerja juga signifikan dan seterusnya menyokong H_2 . Sementara hubungan antara keadilan prosedur dan prestasi kerja (H_{3a}) serta keadilan distributif dengan prestasi kerja (H_{3b}) juga signifikan dan diterima. Secara keseluruhannya terdapat hubungan langsung antara kesemua pemboleh ubah yang dikaji.

Sementara H_4 melihat peranan keadilan prosedur dan keadilan distributif sebagai pengantara antara SPPS dan prestasi pensyarah. Pemboleh ubah pengantara dianggap signifikan jika kewujudan pemboleh ubah ini dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan bersandar (Baron & Kenny 1986; Zainudin 2015). Menurut Baron dan Kenny (1986), langkah pertama ialah menentukan sama ada wujud hubungan langsung antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. H_2 menunjukkan hubungan signifikan antara SPPS dengan prestasi kerja. H_{4a} meramalkan kesan pemboleh ubah pengantara keadilan prosedur terhadap hubungan SPPS dan prestasi kerja. Rajah 1 menunjukkan apabila pemboleh ubah SPPS, keadilan prosedur dan prestasi kerja dianalisis bersama, hubungan SPPS dan prestasi kerja kini menjadi tidak signifikan. Menurut Baron dan Kenny (1986) penemuan ini membuktikan SPPS berhubung positif dengan prestasi pensyarah melalui keadilan prosedur (H_{4a}) yang mana keadilan prosedur berperanan sebagai perantara penuh (rujuk Jadual 7).

JADUAL 6. Keputusan hipotesis H₁, H₂ dan H₃

Laluan Hipotesis	H1a: SPPS→KP	H1b: SPPS→KD	H2: SPPS→PK	H3a: KP→PK	H3b: KD→KP
β	0.61***	0.42***	0.19**	0.23***	0.16**
Estimate	0.70	0.49	0.12	0.12	0.09
SE	0.07	0.07	0.04	0.03	0.03
CR	9.89	6.78	3.24	3.98	2.72
<i>Indeks kebagusuaian</i>					
Chisq	82.569	93.385	127.545	125.109	108.853
df	52	41	61	62	50
sig	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000
RMSEA	0.040	0.059	.055	0.053	0.057
GFI	0.964	0.957	0.952	0.951	0.955
AGFI	0.946	0.931	0.929	0.929	0.929
CFI	0.990	0.978	0.974	0.979	0.973
TLI	0.987	0.971	0.967	0.974	0.925
X ² /df	1.588	2.278	2.091	2.018	2.177
Keputusan	Disokong	Disokong	Disokong	Disokong	Disokong

*** signifikan p < 0.001, ** signifikan p < 0.01



*** signifikan p < 0.001, ** signifikan p < 0.05

SPPS: Sistem Pengukuran Prestasi Strategik, KP: Keadilan Prosedur, PK: Prestasi Kerja

RAJAH 1. Model struktur hubungan pengantara SPPS, keadilan prosedur dan prestasi kerja

JADUAL 7. Keputusan hubungan pengantara SPPS, keadilan prosedur dan prestasi kerja

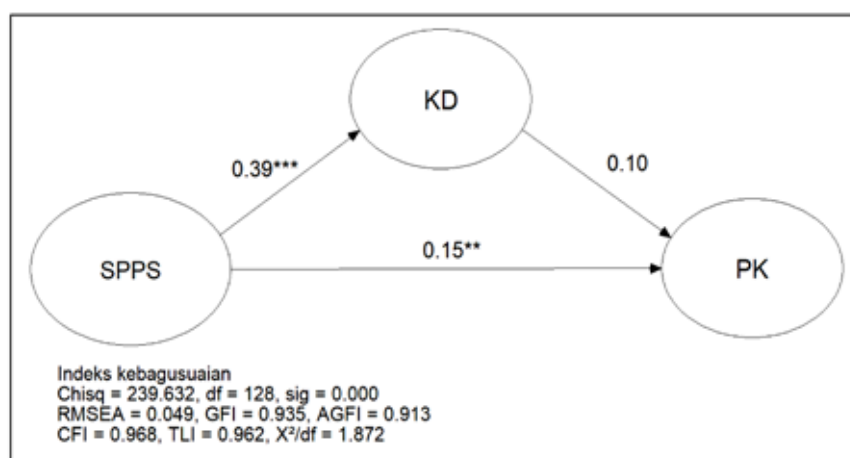
Laluan	β	Estimate	SE	CR	Keputusan
SPPS → KP	.60***	.702	.071	9.893	Signifikan
KP → PK	.19**	.094	.037	2.542	Signifikan
SPPS → PK	.08	.047	.044	1.125	Tidak Signifikan
Keputusan	H_{4a} disokong sebagai Pengantara Penuh				

*** signifikan p < 0.001, ** signifikan p < 0.05

SPPS: Sistem Pengukuran Prestasi Strategik, KP: Keadilan Prosedur, PK: Prestasi Kerja

Seterusnya H_{4b} menilai peranan keadilan distibutif sebagai pemboleh ubah perantara. Rajah 2 dan Jadual 8 memperincikan keputusan bagi pengujian hipotesis

tersebut. Keputusan analisis menunjukkan walaupun SPPS adalah berhubung positif dan signifikan dengan keadilan distributif, hubungan antara keadilan distributif dan prestasi kerja adalah tidak signifikan. Menurut Baron dan Kenny (1986) kesan perantara wujud hanya apabila hubungan antara pemboleh ubah perantara dan pemboleh ubah bersandar turut signifikan. Dalam hal ini, pemboleh ubah pengantara ini tiada peranan dalam mempengaruhi hubungan tak langsung antara SPPS dan prestasi kerja (Baron & Kenny 1986; Zainudin 2015). Rentetan itu, hipotesis H_{4b} yang meramal peranan keadilan distributif sebagai perantara antara SPPS dan prestasi pensyarah adalah tidak disokong.



*** signifikan $p < 0.001$, ** signifikan $p < 0.05$

SPPS: Sistem Pengukuran Prestasi Strategik, KD: Keadilan Distributif, PK: Prestasi Kerja

RAJAH 2. Model struktur hubungan pengantara SPPS, keadilan distributif dan prestasi kerja

JADUAL 8. Keputusan hubungan pengantara SPPS, KD dan PK

Laluan	β	Estimate	SE	CR	Keputusan
SPPS → KD	0.39***	.430	.066	6.477	Signifikan
KD → PK	0.10	.056	.035	1.610	Tidak Signifikan
SPPS → PK	0.15**	.091	.038	2.377	Signifikan
Keputusan	H_{4b} tidak disokong				

*** signifikan $p < 0.001$, ** signifikan $p < 0.05$

SPPS: Sistem Pengukuran Prestasi Strategik, KD: Keadilan Distributif, PK: Prestasi Kerja

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Penemuan kajian ini membuktikan wujudnya hubungan antara SPPS dan prestasi kerja pensyarah. Sistem pengukuran prestasi dilihat berperanan menyedia dan menyampaikan maklumat lengkap kepada pensyarah dalam menjalankan tugas dan ini dapat membentuk prestasi kerja yang cemerlang. Umumnya, para pensyarah bersetuju pelaksanaan SPPS di universiti masing-masing adalah perlu bagi memastikan pengukuran prestasi dijalankan seiring dengan keperluan universiti dan tuntutan pengajian tinggi negara yang kian mencabar. Perkaitan antara matlamat strategik universiti dan tanggungjawab pensyarah yang jelas, mampu membentuk peluang penambahbaikan diri masing-masing yang seterusnya dapat mengatasi kekangan kefahaman ataupun kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dijalankan. Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian terdahulu yang menunjukkan sistem pengukuran prestasi dapat meningkatkan prestasi kerja melalui peningkatan kualiti dan produktiviti kerja (Hartmann & Slapnicar 2009), percambahan idea (Groen et al. 2012), dan komitmen kerja yang diberikan (Lau & Sholihin 2005). Selain itu, khusus dalam konteks RU awam di Malaysia, kajian Sharul Effendy et al. (2015) menyatakan sistem pengukuran yang digunakan mengambil kira tanggungjawab pensyarah secara strategi

dengan keperluan universiti dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan meningkatkan prestasi kerja pensyarah terbabit. Oleh sebab itu SPPS yang diguna pakai untuk mengukur prestasi pekerja sering kali dinyatakan sebagai medium motivasi yang mempunyai kuasa psikologi untuk menggalakkan setiap pekerja menjalankan tugas dengan lebih cekap (Hall 2008). Sementara itu, Rotundo dan Sackett (2002) berpendapat prestasi kerja merupakan dalam kawalan individu dan jika prestasi yang diukur menunjukkan kecemerlangan individu terbabit, ini akan menyumbang kepada matlamat utama organisasi, dalam kajian ini ialah universiti penyelidikan awam itu sendiri. Bukti empirikal ini juga menyokong pandangan semasa bahawa SPPS yang sebelum ini lebih fokus kepada sektor swasta, kini turut diperlukan dalam sektor awam termasuklah di universiti. Di RU, peralihan ini perlu untuk memastikan pensyarah bersama-sama pihak pengurusan universiti berusaha memenuhi tuntutan negara menjadikan Malaysia sebagai hub pengajian tinggi yang berkualiti dan tersohor. Di samping memastikan pencapaian sasaran strategik, pihak pengurusan universiti perlu menitik berat aspek keadilan organisasi yang diterapkan bagi merangsang gelagat yang dikehendaki. Ini bertepatan dengan pandangan pengasas konsep keadilan organisasi, Greenberg (1987) yang menekankan keadilan dari persepsi individu memberi kesan ke atas tingkah laku mereka sebagai pekerja dalam menjalankan tugas akan memberi impak kepada prestasi kerja yang ditunjukkan. Bersandarkan dua konsep utama keadilan organisasi iaitu keadilan distributif dan keadilan prosedur sering digunakan bagi mengukur tahap keadilan, paten tingkah laku yang sama turut ditunjukkan oleh pensyarah di RU yang mana kedua-dua dimensi ini berhubungan positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Menurut Sahney et al. (2010), keadilan dalam prosedur dan keputusan penetapan insentif dalam persekitaran universiti mempunyai kesan motivasi terhadap pensyarah. Maka mengetepikan aspek keadilan dalam melaksanakan pelan tindakan strategik universiti mampu merobah pencapaian sasaran matlamat.

Sementara itu, SPPS turut berperanan signifikan dalam menentukan amalan keadilan organisasi bagi menyokong pihak pengurusan menilai prestasi, menentukan ganjaran dan sokongan terhadap para pensyarah. Jelas sekali wujud perkaitan antara SPPS, keadilan organisasi dan prestasi kerja. Justeru itu pengujian peranan keadilan prosedur dan keadilan distributif sebagai pemboleh ubah pengantara antara SPPS dan prestasi pensyarah ingin melihat secara empirik kepentingan persepsi keadilan dalam persekitaran kerja di RU. Analisis model SEM yang dijalankan bagaimanapun menunjukkan hanya keadilan prosedur yang berperanan sebagai perantara penuh bagi hubungan SPPS dan prestasi. Berbeza dengan penemuan kajian lepas (Burney et al. 2009; Choudhary et al. 2013; Cropanzana et al. 2007; Shan et al. 2015), kajian ini menunjukkan bahawa walaupun aspek ganjaran atau insentif mempengaruhi prestasi kerja, keadilan prosedur lebih diutamakan bagi mencapai matlamat strategik universiti. Penemuan ini adalah unik bagi profesion sebagai pensyarah di universiti berstatus RU yang elit dengan peranan ahli akademik yang kompleks (Altbach & Salmi 2011), tidak sama dengan persekitaran kerja dengan kajian berkaitan keadilan organisasi sebelum ini. Tatkala seorang pensyarah menerima lantikan di universiti awam termasuklah RU, tanggapan gaji yang relatifnya rendah ialah aspek yang secara implisitnya dipersetujui oleh tenaga akademik berkenaan (Berita Harian 2017). Maka faktor ganjaran bukanlah dorongan utama dalam memotivasikan pensyarah untuk mencapai sasaran prestasi kerja. Sebaliknya, elemen konsistensi dan keadilan prosedur pihak pengurusan dalam menyokong para pensyarah berusaha mentransformasi perancangan strategik kepada hasil kerja lebih dititikberatkan oleh pensyarah berbanding aspek keadilan distributif. Penemuan yang tersendiri ini diharap dapat membantu pihak pengurusan universiti dan KPT memikirkan cara untuk memangkin semangat semua pensyarah RU untuk komited bagi mencapai sasaran yang ditetapkan melalui lonjakan kedua dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015-2025. Ini sekaligus dapat memastikan universiti dan pihak kerajaan mencapai tahap terbaik dalam penarafan dunia yang mengukur kualiti universiti iaitu *The Times Higher Education Rankings* dan *QS World University Ranking*. Pendekatan psikologi mungkin perlu lihat bersama dalam proses merangka perancang pelan tindakan yang selanjutnya.

Seperti kebanyakan kajian lain, kajian ini mempunyai batasan kajian yang harus diambil kira semasa menilai dapatan kajian. Pemilihan responden kajian yang terhad kepada pensyarah lima buah RU awam di Malaysia, menjadikan hasil kajian ini tidak dapat digeneralisasikan ke keseluruhan institusi pengajian tinggi. Pemilihan kaedah soal selidik lebih bersifat persepsi individu memberi pandangan peribadi yang boleh menyebabkan kecenderungan berlakunya bias. Cadangannya kajian lanjut boleh dijalankan melibatkan pensyarah universiti awam yang lain mahupun universiti swasta untuk membuktikan kesahihan keputusan yang diterima bagi amalan SPPS, keadilan organisasi dan prestasi di

universiti, secara menyeluruh. Kajian yang diperoleh juga membuktikan jawatan pensyarah di RU awam unik dan isu ganjaran tidak memberi kesan ketara terhadap prestasi kerja menunjukkan tahap profesional kerjaya ini. Namun pelaksanaan SPPS ini perlu dilihat semula mengambil kira aspek kemanusiaan dan psikologi sejajar teori kawalan yang menegaskan bahawa keberkesanan sesebuah sistem kawalan pengurusan bergantung rapat dengan penerimaan oleh warga kerjanya.

RUJUKAN

- Abdulsalam, D. & Mawoli, M.A. 2012. Motivation and job performance of academic staff of State Universities in Nigeria: The case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State. *International Journal of Business and Management* 7(14): 142-148.
- Abramo, G., Cicero, T. & D'Angelo, C.A. 2012. The dispersion of research performance within and between universities as a potential indicator of the competitive intensity in higher education systems. *Journal of Informetrics* 6(2):1 55-168.
- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267-299.
- Alexander, S. & Ruderman, M. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research* 1(2): 177-198.
- Altbach, P.G. & Salmi, J. 2011. *The Road to Academic Excellence-The Making of World-Class Research Universities*. Washington: World Bank Publications.
- Appuhami, R. 2017. Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: The mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*: 1-33.
- Aranda, C. & Arellano, J. 2010. Strategic performance measurement systems and managers' understanding of the strategy: A field research in a financial institution. *Journal of Accounting & Organizational Change* 6(3): 330-358.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social the moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Barrows, E. & Neely, A. 2012. *Managing Performance in Turbulent Times: Analytics and Insight*. New Jersey: John Wiley & Son Inc.
- Baş, T. & Ardic, K. 2002. A comparison of job satisfaction between public and private university academicians in Turkey. *METU Studies in Development* 29(1): 27-46.
- Berita Harian. 2017. Skim gaji pensyarah UA antara terbaik - Kementerian Pendidikan Tinggi nafi dakwaan tahap masih rendah. 19 April. Available at <https://www.pressreader.com/malaysia/berita-harian5831/20170419/282930975235848>
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. 3rd edition. USA: Oxford University Press.
- Burney, L.L., Henle, C.A. & Widener, S.K. 2009. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society* 34(3-4): 305-321.
- Burney, L.L. & Widener, S.K. 2007. Strategik Performance measurement systems, job-relevant information and managerial behavioral responses – Role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting* 19: 43-69.

- Burney, L.L. & Widener, S.K. 2013. Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research in Accounting* 25(2): 115-143.
- Campbell, J.P., Jeffrey, J.M. & Laouress, L.W. 1990. Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology* 43: 313-575.
- Choudhary, N., Deswal, R.K. & Philip, P.J. 2013. Impact of organizational justice on employees' workplace and personal outcomes: A study of Indian insurance sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 12(4): 7-20.
- Cropanzana, R., Bowen, D. & Gilliland, S. 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* 21(4): 34-49.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 12: 317-372.
- Davidovitch, N., Soen, D. & Sinuani-Stern, Z. 2011. Performance measures of academic faculty: A case study. *Journal of Further and Higher Education* 35(3): 355-373.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A. & Christiaens, J. 2012. The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management* 23(S1).
- Erdogan, B. 2002. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review* 12(4): 555-578.
- Fallis, A. 2013. How to design and evaluate research in education. *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9): 1689-1699.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32(1): 115-130.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23: 79-119.
- Gates, S. 1999. *Aligning Strategic Performance Measures and Results*. New York: The Conference Board.
- Gilliland, S. & Langdon, J. 1998. Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*: 209-243.
- Gimbert, X., Bisbe, J. & Mendoza, X. 2010. The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning* 43(4): 477-497.
- Greenberg, J. 1987. Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals. *Social Justice Research* 1(2): 219-234.
- Greenberg, J. 1990. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology* 75(6): 667-667.
- Greenberg, J. 2009. Applying organizational justice: Questionable claims and promising suggestions. *Industrial and Organizational Psychology* 2(2): 230-241.
- Griffeth, R.W. & Gaertner, S. 2001. A role for equity theory in the turnover process: An empirical test. *Journal of Applied Social Psychology* 31(5): 1017-1037.
- Groen, B.A.C., Wouters, M.J.F. & Wilderom, C.P.M. 2012. Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research* 23(2): 120-141.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2-3): 141-163.
- Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research* 22(2): 68-83.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society* 34(6-7): 722-737.
- Haslina, H., Amizawati, M.A. & Ruhanita, M. 2012. Peranan Pengukuran prestasi strategik ke atas kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi dalam kalangan pengurus dalam sektor automotif. *Jurnal Pengurusan* 34: 65-78.
- Idris, J. 2016. *Amanat Tahun Baharu 2016: YB Menteri Pendidikan Tinggi*. Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7-8): 715-741.
- JPA Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 13 Tahun 2011: Pelaksanaan Dasar Pemisah (Exit Policy) dalam Perkhidmatan Awam. Pub. L. No. JPA(S)134/2/4-1 Klt.4 (10) (2011). Malaysia.
- JPA Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015: Pelaksanaan Dasar Pemisah (Exit Policy) bagi Pegawai yang Berprestasi Rendah dalam Perkhidmatan Awam. Pub. L. No. JPA. BK(S)174/3/13(30) (2015). Malaysia.
- Kallio, K.M. & Kallio, T.J. 2014. Management-by-results and performance measurement in universities - implications for work motivation. *Studies in Higher Education* 39(4): 574-589.
- Kaplan, R.S. 2001. Strategic Performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11(3): 353-370.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74(1): 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business Press.
- Karran, T. 2009. Academic freedom: In justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education* 34(3): 263-283.
- Korsgaard, A.M., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *The Academy of Management Journal* 38(1): 60-84.
- KPM. 2015. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- KPT. 2015. Universiti Penyelidikan. Kementerian Pendidikan Tinggi. Diakses dari <http://jpt.mohe.gov.my/institusi-pengajian-tinggi-awam-ipta/pengenalan/kategori-ipta>
- Lau, C.M. & Oger, B. 2012. Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems: Empirical evidence from France. *Advances in Accounting* 28(2): 323-332.
- Lau, C.M. & Sholihin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37(4): 389-413.

- Libby, T. 1999. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society* 24(2): 125-137.
- Lindquist, T.M. 1995. Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research* 7: 122.
- Lowe, R.H. & Vodanovich, S.J. 1995. A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology* 10(1): 99-144.
- Modell, S. 2005. Students as consumers? An institutional field-level analysis of the construction of performance measurement practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18(4): 537-563.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6): 845-855.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3): 527-556.
- Otley, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4): 363-382.
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. 2002. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology* 87(1): 66-80.
- Rozita, I., Ahmad Zamri, M. & Latifah, A. 2012. The meaning and practices of academic professionalism: Views from academics in a research university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 59: 520-527.
- Sahney, S., Banwet, D.K. & Karunes, S. 2010. Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context. *The TQM Journal* 22: 56-71.
- Sani, A. & Maharani, V. 2012. The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research* 4(4): 102-106.
- Shan, S., Ishaq, H.M. & Shaheen, M.A. 2015. Impact of organizational justice on job performance in libraries mediating role of leader-member exchange relationship. *Library Management* 36(1/2): 70-85.
- Sharul Effendy, J. & Ruhanita, M. 2016. Performance measurement system in Malaysian public research university: Is it contemporary? *International Journal Management in Education* 10(3): 219-233.
- Sharul Effendy, J., Ruhanita, M., Amizawati, M.A. & Nor Liza, A. 2015. Performance measurement system and lecturers' performance: Testing the Mediation role of competency in Malaysian research universities. *International Business Education Journal* 8(1): 105-120.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R. & Doorewaard, H. 2009. Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European university employees. *Research in Higher Education* 50(6): 589-607.
- Snell, S.A. 1992. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *The Academy of Management Journal* 35(2): 292-327.
- Sukirno, D.S. & Siengthai, S. 2011. Does participative decision making affect lecturer performance in higher education? *International Journal of Educational Management* 25(5): 494-508.
- Suria, Z. & Che Ruhana, I. 2011. The role of procedural fairness in the relationship between budget participation and motivation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5(9): 1464-1473.
- Taylor, J. 2001. Improving performance indicators in higher education: The academics' perspective. *Journal of Further and Higher Education* 25(3): 379-393.
- Thibaut, J.W. & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Urbanovič, J. & Tauginienė, L. 2013. Institutional responsibility vs individual responsibility: Ethical issues in the management of research performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81: 72-78.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. 2000. Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment* 8(4): 216-226.
- Webb, R. 2004. Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research* 21(4): 925-958.
- Wentzel, K. 2002. The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting* 14(1): 247-271.
- Zafir, M.M. 2013. The Effects of commitment, health and occupational stressors on individual productivity: The case of Malaysian research universities 3(2): 12-27.
- Zainudin, A. 2015. *SEM Made Simple: A Gentle Approach to Learning Structural Equation Modelling*. Bangi: MPSW Rich Publication.

Zaidi Mohd Noor (penulis koresponden)
Jabatan Pendaftar
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.

Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: zaidi_mn@ukm.edu.my

Amizawati Mohd Amir
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: amiza@ukm.edu.my

Ruhanita Maelah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: ruhanita@ukm.edu.my

