

**KEY PERFORMANCE INDICATORS TUGAS, GANJARAN DAN PRESTASI KERJA  
GURU SEKOLAH KERAJAAN**

**Nadiyah Bani Amin**  
**\*Amizawati Mohd Amir**  
**Siti Farahhani Ismail**  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
*\*amiza@ukm.edu.my*

**ABSTRACT**

This study aims to examine the relationship between teacher key performance indicators (KPIs) and job performance, as well as look at the role of reward among teachers in the education sector. Based on a combination of Job demand-resource theory (JD-R) and equity theory, research hypotheses were developed to understand the relationship between the variables understudied. Workload is a teacher's KPIs seen as a job demand that has a negative impact on performance, but rewards are expected to influence the relationship between the demands and teacher job performance. The questionnaire was distributed online to Malaysian government school teachers who were randomly selected using a stratified random sampling method. Based on feedback from 378 government school teachers in Malaysia, the study found that KPIs are positively related to job performance. While rewards, based on equity theory, also indicate a positive and significant impact on the relationship between KPIs and job performance. This indicates that KPIs are fundamentally important and necessary to improve teacher work performance and rewards influence varying levels of achievement among teachers. This study contributes to the knowledge and practice. First, in terms of knowledge development, it can contribute to the impact of KPIs on teacher work performance and the use of JD-R theory and equity theory in education. Secondly, in terms of practice, it can be an input into policy setting at the Ministry of Education (MOE) level.

**Keywords:** *KPI; teacher's workload; individual work performance; rewards; education sector.*

**PENGENALAN**

Kecemerlangan sistem pendidikan sering menjadi isu penting yang sering diperbincangkan oleh semua pemegang taruh dalam sistem pendidikan kebangsaan. Inspirasi ini menjadi tujahan kerajaan Malaysia dalam memartabatkan sektor pendidikan. Kesungguhan ini jelas terbukti dengan penarafan kualiti pendidikan negara adalah antara terbaik di dunia, sementara di Asia Tenggara Malaysia berada di tangga kedua selepas Singapura. Bagi memastikan kecemerlangan pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa komited dalam memastikan bidang ini bergerak di landasan yang betul. Pemantapan sistem Pengajaran dan Pembelajaran (PdP) yang kondusif dan berkesan menjadi fokus utama kementerian. Peranan guru sebagai warga pendidikan dalam melaksanakan dan menjayakan agenda negara ini adalah sama pentingnya. Pencapaian matlamat pendidikan dalam mana-mana masyarakat secara dasarnya berkait rapat dengan prestasi kerja guru-guru dalam masyarakat itu (Nadeem et al., 2011; Ololube, 2006). Sebagai pemacu kualiti pendidikan, prestasi kerja guru telah dibincangkan secara meluas sebagai faktor kritikal yang mempengaruhi kualiti pendidikan (Mekonnen,

2014). Di Malaysia, sistem pendidikan akan dapat mencapai matlamat apabila guru-guru yang berkualiti dapat dihasilkan (Syed Ismail & Ahmad Subki, 2010).

Ledakan era globalisasi telah menuntut warga pendidik untuk sama-sama bergerak dalam membangunkan diri dan sektor pendidikan. Hal ini perlu diikuti sama ada secara rela atau tidak dalam bidang pendidikan yang sering berubah-ubah dan sering diperbaharui. Menurut pelan Pembangunan Profesionalisme Keguruan, para guru perlu memenuhi kesemua tuntutan tanggungjawab yang dikenal pasti oleh pihak kepimpinan sekolah dan KPM jika ingin mengorak langkah ke arah prestasi kerja yang lebih baik. Situasi inilah secara tidak langsung yang mengheret warga pendidik dengan pelbagai tugas melangkaui tugas hakiki mereka dalam PdP yang menyebabkan warga pendidik semakin terbeban dengan kerja dalam bidang pendidikan (Azita, 2012). Beban kerja yang berat ini menyebabkan guru berasa letih, sangat terbeban, dan tertekan (Buchanan, 2009). Justeru itu, golongan guru paling ramai dikesan mengalami gejala stres berbanding kerjaya lain di negara ini yang punca utamanya akibat beban kerja yang terlampau banyak (Utusan, 27 Julai 2018). Bekas Presiden Persatuan Psikiatri Malaysia (MPA), Prof. Dr. Nor Zuraida Zainal berkata, sebab itu, tidak menghairankan apabila kajian sekumpulan penyelidik Universiti Putra Malaysia (UPM) mendapati kira-kira 71.1 peratus guru di Kuala Lumpur dan Selangor mengalami stres. Malah katanya, kajian lapan tahun lalu itu juga mendedahkan satu pertiga daripada guru yang stres itu berhadapan masalah kemurungan. Menurutnya lagi, guru yang stres ini adalah kerana terpaksa melakukan kerja tambahan, mereka bukan sekadar mendidik tetapi perlu melakukan tugas pentadbiran yang sepatutnya dilakukan oleh kerani. Peningkatan beban tugas dalam tempoh waktu yang terbatas dan kekurangan sumber menyebabkan ramai guru membuat keputusan memilih bidang pekerjaan yang lain.

Isu guru terbeban dengan pelbagai tugas tambahan bermula sejak sistem Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi memenuhi keperluan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 diperkenalkan sehingga mengakibatkan kelompok tersebut hilang fokus untuk mendidik dan mengajar. KPI bertindak sebagai penentu kepada apa yang perlu di lakukan oleh seorang guru untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh KPM (Suzani Mohamad Samuri et al., 2016; Zakaria, 2017). Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (NUTP), menyifatkan guru diminta menyediakan laporan penaksiran dan penilaian bagi membangunkan modal insan yang seimbang seperti mana dihasratkan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Laporan dan taksiran itu meliputi pelbagai aspek berkaitan murid termasuk meneliti tahap kemampuan akademik, sukan serta kokurikulum. Tugas semakin membebankan apabila guru juga turut dibebani dengan tugas perkeranian termasuk mengisi data dan sebagainya (Utusan, 11 Ogos 2018). Malah, ada masanya guru terpaksa bertugas pada hari Sabtu dan Ahad untuk aktiviti badan beruniform, sukan dan kelas tambahan. Dalam konteks ini, guru yang gagal mengawal diri akibat tekanan akan memberi kesan kepada perhubungan antara guru dengan pelajar yang mana turut menjejaskan prestasi kerja guru itu sendiri (Sapora, 2007). Perkara ini bertepatan dengan teori tuntutan-sumber pekerjaan (*Job demand-resource theory, JD-R*) yang menyatakan tuntutan kerja yang tinggi seperti beban tugas yang banyak akan menyebabkan kepada tekanan dan tekanan memberi impak negatif kepada prestasi kerja individu (Schaufeli, 2017). Kajian ini melihat tuntutan kerja sebagai sasaran KPI yang ditetapkan oleh KPM yang diukur melalui beban tugas dan beban tugas yang tinggi ini menyebabkan guru berasa tertekan dan seterusnya memberi impak negatif kepada prestasi kerja guru.

Persepsi guru tentang keadilan beban kerja mereka adalah berkaitan dengan tahap moral guru, komitmen terhadap sekolah dan kepuasan kerja guru. Guru yang merasakan beban kerja mereka adalah adil menunjukkan tahap moral, komitmen, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru yang menganggap beban kerja mereka sebagai tidak adil. Sebaliknya guru yang merasakan beban kerja mereka sebagai tidak adil akan menyebabkan mereka efektif atau tidak produktif dalam pengajaran dan hal ini seterusnya mempengaruhi prestasi kerja mereka. Namun wujud percanggahan pandangan mengenai kesan penetapan sasaran KPI dan prestasi guru. Sehubungan itu, kajian ini ingin menyediakan

bukti empirikal hubungan antara KPI tugas dengan prestasi kerja guru sekolah kerajaan di Malaysia yang masih kurang.

Faktor ganjaran sering dianggap sebagai pendorong kepada prestasi individu kerana ia mampu menukar arah hubungan antara KPI dan prestasi kerja. Ganjaran adalah faktor terpenting yang menggalakkan para pekerja untuk berusaha keras dan bekerja dengan lebih cekap. Ini kerana ganjaran menggalakkan pekerja meningkatkan kecekapan dalam melaksanakan tugas mereka untuk mencapai matlamat institusi (Gana & Bababe, 2011). Berbeza dengan ketiadaan insentif boleh menjejaskan prestasi pekerja yang rajin bekerja keras, ia juga boleh melemahkan produktiviti mereka di tempat kerja seterusnya mengurangkan peluang mencapai matlamat institusi seperti yang diharapkan (Palmer, 2012). Perkara ini diakui oleh pihak KPM dengan menyediakan ganjaran yang sesuai bagi menggalakkan guru-guru meningkatkan prestasi kerja mereka. Antaranya, Gred 56 khusus bagi guru-guru dalam Skim Pegawai Perkhidmatan Pendidikan telah diperkenalkan dan ini memberi impak positif kepada sektor pendidikan. Selain memastikan kebajikan guru-guru dijaga, ini merupakan salah satu ganjaran unik yang ditawarkan oleh kerajaan bagi memastikan guru kerajaan adalah berkualiti dan terus kekal berkualiti (Utusan, 5 April 2018). Rentetan itu, objektif kajian ini seterusnya menguji kemampuan ganjaran dalam mempengaruhi hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru.

Penemuan kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu dan amalan. Pertama, daripada segi pembangunan ilmu, ia dapat menyumbang kesan KPI terhadap prestasi kerja guru dan penggunaan teori JD-R dan teori ekuiti dalam bidang pendidikan. Kedua, daripada segi amalan, penemuan kajian ini dapat menjadi input kepada pemeraksanaan pengukuran prestasi guru oleh pihak sekolah dan KPM dalam meningkatkan mutu kerja guru-guru sekolah. Kertas ini seterusnya akan mengulas berkaitan prestasi kerja guru, KPI tugas guru, ganjaran dan pembentukan hipotesis kajian. Ini diikuti dengan perbincangan kaedah dan penemuan kajian. Manakala, perbincangan dan kesimpulan kajian dikupas di akhir artikel ini.

## ULASAN KARYA DAN PEMBENTUKAN HIPOTESIS

### *Prestasi Kerja Guru*

Prestasi pekerja pada asalnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang pekerja (Güngör, 2011). Ia merupakan perkara yang penting dalam pelbagai bidang penyelidikan serta dalam amalan pekerjaan. Prestasi kerja individu ditakrifkan sebagai tingkah laku atau tindakan yang berkaitan dengan matlamat organisasi (Campbell, 1990). Takrifan ini diperincikan lagi dengan tiga perkara iaitu prestasi kerja harus ditakrifkan dari segi tingkah laku dan bukan keputusan, prestasi kerja termasuk tingkah laku yang berkaitan dengan matlamat organisasi sahaja, dan prestasi kerja adalah multidimensional. Selain itu, prestasi pekerja juga boleh dikatakan sebagai keberkesanan dan kecekapan yang mana kakitangan sesebuah organisasi menjalankan tugas sehari-hari untuk memenuhi harapan pihak pengurusan dan pelanggan (Pierce et al, 2004). Ia merupakan hasil daripada dua aspek, yang terdiri daripada kemahiran dan kebolehan mereka untuk melaksanakan kerja dengan lebih baik (Sarmiento & Beale, 2007). Ia juga boleh dikatakan tahap di mana pekerja menggunakan kemahiran, pengetahuan dan sikap mereka terhadap pencapaian keputusan yang diinginkan dan memenuhi objektif tertentu (Rehmanm, 2009).

Prestasi pekerja meliputi kuantiti output, kualiti output, ketepatan masa output, kehadiran di tempat kerja dan kerjasama pekerja (Güngör, 2011). Antara faktor-faktor yang akan memberi kesan kepada prestasi kerja di kalangan pekerja ialah tekanan, gaji, persekitaran kerja dan beban kerja (Ahmad et al., 2002; Munisamy, 2013). Pekerja yang gembira ialah pekerja yang produktif atau pekerja yang berpuas hati dengan pekerjaan mereka akan lebih berprestasi. Prestasi kerja yang baik dapat meningkatkan produktiviti organisasi yang mana secara langsung akan meningkatkan ekonomi negara. Sebaliknya,

pekerja yang kurang bermotivasi akan menyebabkan kelemahan dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi akibat kurangnya komitmen sewaktu menjalankan tugas yang diberikan (Azlinda Jaini, 2013). Pengkaji lepas (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993; Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2005; Koopmans et al., 2014) telah memperincikan dimensi prestasi kerja. Prestasi kerja individu terbahagi kepada tiga dimensi iaitu prestasi kerja, prestasi konteks dan prestasi tingkah laku kerja yang tidak produktif. Dimensi pertama iaitu prestasi kerja, secara tradisinya telah mendapat perhatian yang paling banyak, dan dapat didefinisikan sebagai kemahiran seseorang individu dalam melaksanakan tugas teras yang substantif atau tugas yang teknikal yang menjadi tugas utamanya. Dimensi kedua merupakan prestasi konteks iaitu ditakrifkan sebagai tingkah laku yang menyokong persekitaran organisasi, sosial dan psikologi di mana teras teknikal harus berfungsi. Konsep konteks ini merujuk kepada tingkah laku yang melampaui matlamat kerja yang ditetapkan secara rasmi seperti mengambil tugas tambahan atau mencari cabaran baru dalam kerja. Dimensi terakhir adalah tingkah laku kerja yang tidak produktif iaitu ditakrifkan sebagai tingkah laku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Ia termasuk tingkah laku seperti ketidakhadiran, lambat ke tempat kerja, kecurian, dan penyalahgunaan bahan. Hal ini berbeza dengan konteks prestasi kerja yang produktif iaitu ditakrifkan sebagai tingkah laku yang menyokong organisasi, sosial dan persekitaran psikologi di mana sesuatu kemahiran teknikal berfungsi. Kelakuan menggambarkan prestasi termasuk contoh yang menunjukkan usaha, memudahkan prestasi rakan dan pasukan, bekerjasama, dan berkomunikasi. Kajian-kajian lepas ini cenderung kepada persekitaran kerja di sektor perniagaan yang agak berbeza dengan persekitaran sekolah kerajaan. Namun pastinya kelakuan individu dalam sesuatu organisasi swasta mahupun kerajaan adalah sama yang pencapaian tahap prestasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tekanan kerja, gaji serta persekitaran kerja.

Dalam bidang pendidikan, prestasi kerja guru merupakan salah satu faktor penyumbang dalam menentukan keberkesanan sekolah dan hasil pembelajaran. Sebagai input utama dalam kualiti pendidikan, prestasi kerja guru telah digariskan secara meluas sebagai faktor kritikal yang mempengaruhi kualiti pendidikan (Mekonnen, 2014). Guru yang berprestasi cemerlang mampu menyesuaikan diri dan memenuhi tuntutan kerja menurut skop kerja guru yang sentiasa berubah dan meningkat. Di persekitaran sekolah, perubahan sasaran kerja menjadi punca stres di kalangan guru menyebabkan perubahan tingkah laku, emosi, mental dan reaksi fizikal kesan daripada tekanan kerja secara berpanjangan. Guru mengalami aras stres yang berlainan berdasarkan keadaan dan lokasi sekolah yang berbeza-beza. Sepertiga daripada guru mengakui mereka menghadapi stres pada tahap yang tinggi dalam profesion mereka (Borg, 2000).). Faktor kerendah pelajar, ibu bapa dan beban tugas adalah penyumbang utama kepada stres di kalangan guru sekolah di negara ini (Abdul Said Ambotang et al., 2014). Faktor-faktor seperti ini seterusnya akan mempengaruhi prestasi kerja guru-guru. Pengukuran prestasi kerja individu tiga dimensi yang digunakan oleh pengkaji di sektor swasta sesuai untuk kegunaan semua jenis pekerjaan termasuk guru sekolah kerajaan. Di persekitaran sekolah kerajaan, dimensi tersebut dapat dijelaskan iaitu dimensi pertama ialah prestasi kerja iaitu di mana melibatkan tugas hakiki seorang guru contohnya seperti tugas mengajar dalam kelas. Seterusnya dimensi kedua ialah prestasi konteks yang melibatkan tugas tambahan atau tugas sampingan yang seseorang guru perlu lakukan contohnya seperti tugas penyeranian. Akhir sekali, dimensi ketiga iaitu dimensi prestasi tingkah laku kerja guru yang tidak produktif seperti mendatangkan masalah kepada pihak sekolah dan selalu mengadu tentang perkara yang tidak penting di sekolah. Sewajarnya dimensi-dimensi prestasi kerja guru ini sama seperti warga kerja yang lain merupakan asas kepada pencapaian matlamat organisasi.

### ***KPI Tugas Guru***

Story (2002) menyifatkan bahawa pelaksanaan KPI di sekolah-sekolah sebagai salah satu strategi pengurusan yang baik. Maklumat yang diperoleh daripada KPI ialah sumber penentu kesesuaian dan kelayakan bagi kenaikan pangkat, pemangkuan, pinjaman dan pertukaran sementara, selain menentukan

kelayakan atau kesesuaian untuk pergerakan dan anjakan gaji. Ia sering juga digunapakai untuk menentukan penganugerahan khidmat cemerlang, pingat dan bintang kebesaran serta pemberian surat penghargaan bagi guru-guru (Mohd Azmi Hussain, 2014). Justeru itu, KPI bertindak sebagai pelan tindakan peribadi yang perlu di lakukan oleh seorang guru untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh KPM (Suzani Mohamad Samuri et al., 2016; Zakaria, 2017). Hal ini dapat disimpulkan bahawa KPI berkait rapat dengan beban tugas yang ditetapkan kerana beban tugas yang ditetapkan adalah bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, beban tugas menjadi input dalam penetapan KPI.

Beban tugas merujuk kepada jumlah kerja yang diperuntukkan kepada pekerja untuk dilakukan. Terdapat dua bentuk beban tugas yang boleh dikenal pasti iaitu kuantitatif dan kualitatif. Beban tugas kuantitatif merujuk kepada jumlah kerja yang diperlukan dalam tugas tertentu manakala beban tugas kualitatif merujuk kepada kerumitan kerja yang diperlukan untuk beban tugas kuantitatif tertentu. Daripada perspektif ergonomik, setiap beban tugas yang diterima oleh seseorang haruslah sesuai atau selari dengan kemampuan fizikal, kemampuan kognitif serta had manusia yang menerima beban tugas tersebut (Ira, 2013). Di persekitaran sekolah, beban tugas guru boleh didefinisikan sebagai semua tugas yang dilakukan oleh mereka sama ada yang berkaitan dengan PdP ataupun di luar PdP (Azreen et al., 2016). Ia merupakan tanggungjawab yang mesti dipikul oleh para guru sama ada tanggungjawab di dalam bilik darjah ataupun di luar bilik darjah dalam usaha menyelesaikan kerja-kerja sekolah. Pengukuran beban tugas guru di Malaysia diukur dengan beban tugas guru yang terdiri daripada beban tugas yang bersifat akademik dan beban tugas bukan akademik (Noor Mala, 2014; Norashid et al., 2014). Secara umumnya, beban tugas guru yang bersifat akademik adalah meliputi tiga bahagian, iaitu mengajar, memberi tugas kepada para pelajar dan juga mengendalikan ujian atau peperiksaan. Berbeza dengan beban tugas bukan akademik pula merujuk kepada tugas-tugas yang berkaitan dengan pengurusan pentadbiran, hal ehwal murid dan pengurusan kokurikulum.

### ***KPI Tugas dan Prestasi Kerja Guru***

Prestasi kerja merupakan hasil daripada tindakan dan tingkah laku yang berada di bawah kawalan individu dalam menyumbang kepada matlamat organisasi. Prestasi inilah faktor penting yang memberi kesan dengan hasil dan kejayaan syarikat. Dalam konteks ini, soalan yang sering dibangkitkan ialah kesan pengukuran beban tugas terhadap prestasi pekerja. Khususnya, bagaimanakah pekerja bertindak balas terhadap tahap beban tugas yang rendah atau tinggi?

Kajian lepas mengenal pasti enam pemboleh ubah yang mempengaruhi prestasi pekerja (Yang, 2004). Beban tugas adalah salah satu daripadanya. Kajian empirikal ini menguatkan hipotesis bahawa beban tugas mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi pekerja (Yang, 2004). Pekerja yang bekerja lebih masa mempunyai prestasi kerja dan penglibatan kerja yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Namun begitu, ia boleh menyebabkan keletihan psikologi pekerja seperti kebosanan dan kepenatan akibat penggunaan tenaga yang berlebihan. Oleh itu, ia boleh menyebabkan prestasi kerja yang lemah dan mengakibatkan kesilapan, kemalangan dan tekanan di tempat kerja. Kajian Mohana dan Faridah (2019) di kalangan guru sekolah juga mendapati beban tugas memberi impak terhadap prestasi kerja guru. Guru yang mengalami masalah beban tugas, tidak menyedari bahawa mereka sedang mengalami ketegangan dan kelemahan apabila mereka terlalu letih, atau merasa sukar untuk menumpukan perhatian, berfikir dengan baik dan bekerja dengan efektif. Perkara ini selari dengan dapatan kajian daripada Munisamy (2013) yang mendapati sasaran KPI yang sangat tinggi atau sukar merupakan faktor mempengaruhi prestasi kerja. Seterusnya pekerja yang bekerja secara berlebihan juga mempunyai hubungan dengan tekanan psikologi, turut mampu mengganggu kehidupan keluarga.

KPI tugas mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi kerja pekerja. Peningkatan atau pengurangan mendadak dalam beban tugas akan menyebabkan prestasi kerja terjejas (Cox, 2006; Shah



et al., 2011). Ini menunjukkan bahawa seorang pekerja yang tidak dapat menggunakan kemahiran dan kebolehannya dalam menjalankan tugasnya akan berakhir dengan prestasi pekerjaan yang buruk berbanding pekerja yang diberi tugas yang sesuai dan sesuai dengan kebolehan mereka. Sebagai contoh, pekerja yang terlalu banyak bekerja dalam masa yang terhad dan terlibat dalam kerja yang terlalu sukar akan mendapati diri mereka dalam situasi di mana mereka tidak dapat menampung permintaan pekerjaan. Hubungan antara beban tugas dan prestasi kerja telah banyak dikaji dalam kajian lepas dan penemuan kajiannya adalah tidak konsisten, iaitu ada berhubung positif dan juga negatif. Bagi beban tugas dan prestasi kerja berhubung positif adalah apabila individu memerlukan tahap cabaran tertentu bagi mendorong mereka aktif dan melaksanakan tugas sebaik mungkin (Jamal, 2007). Prestasi individu menjadi rendah apabila beban tugas berada pada tahap yang rendah, pada tahap sederhana apabila beban tugasnya adalah sederhana dan berada pada tahap yang tinggi apabila beban tugasnya adalah tinggi. Pandangan yang sama turut disokong oleh pengkaji lepas (contoh Arsenault & Dolan, 1983; Kahn & Long, 1988). Kajian Muse's et al. (2003) mendapati hanya 13% daripada kajian empirikal menyokong hubungan positif antara beban tugas dan prestasi kerja. Selain itu, Chaudhry et al. (2011) turut menyatakan bahawa terdapat hubungan yang positif antara beban tugas yang dipikul oleh seseorang pekerja dengan prestasi kerjanya. Beban tugas yang dipikul oleh seseorang pekerja dapat meningkatkan kemahiran, pengetahuan serta pengalaman pekerja yang mana secara tidak langsung dapat meningkatkan prestasi organisasi.

Namun begitu, bukti lebih banyak menyokong hubungan negatif antara KPI tugas dan prestasi. Beban tugas dan tekanan tertentu menyebabkan individu dan organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik (Long et al., 1992; Westman & Eden, 1996; Siu, 2003). Terdapat juga banyak kajian lepas mendapati tekanan menyebabkan prestasi kerja negatif ; Bakker et al., 2003; Gorji, 2011; Schaufeli, 2017). Bertepatan dengan teori JD-R yang menyatakan tuntutan kerja yang tinggi seperti beban tugas yang banyak akan menyebabkan kepada tekanan dan tekanan memberi impak negatif kepada prestasi kerja individu. Kajian ini akan melihat tuntutan kerja sebagai sasaran KPI yang ditetapkan oleh KPM yang diukur melalui beban tugas dan beban tugas yang tinggi ini menyebabkan guru berasa tertekan dan seterusnya memberi impak negatif kepada prestasi kerja guru.

Beban tugas yang terlalu tinggi dilihat sebagai penghalang dan mengalihkan fokus pekerja dari pekerjaan mereka, contohnya peningkatan dalam beban tugas dapat menyebabkan pengurangan prestasi kerja. Apabila beban tugas tinggi, prestasi kerja akan berkurang kerana sikap individu yang beremosi dan tidak dapat menyelesaikan masalah (Long et al., 1992). Di samping itu, prestasi pekerja akan menurun jika pekerja tersebut tidak berpuas hati dengan kerja yang diberikan. Beban tugas yang tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja pekerja berkurang dan ini mendorong kepada prestasi kerja pekerja berada pada tahap rendah. Ini kerana sekiranya manusia melakukan aktiviti melebihi kemampuannya, ia dapat mengakibatkan penurunan prestasi kerja (Ira, 2013; Ali & Farooqi, 2014). Kenyataan ini disokong oleh Masturah et al., (2011) yang menyatakan bahawa bebanan kerja yang tinggi boleh memberi kesan kepada kualiti kerja dan produktiviti kerana kerja tidak dapat dilakukan secara efisien, serta kesan negatif ke atas kesihatan fizikal dan mental individu. Justeru itu, beban tugas yang banyak akan menyebabkan penurunan prestasi kerja dan seterusnya bebanan tugas yang diberikan kepada pekerja menyebabkan pekerja berasa tidak berpuas hati terhadap organisasi dan prestasi kerja pekerja akan terjejas (Gahlann, 2014; Azreen et al., 2016). Oleh itu, dapat disimpulkan, kajian di persekitaran pendidikan di Malaysia menunjukkan perkara yang sama, di mana KPI tugas yang banyak menyebabkan guru rasa terbeban dan seterusnya mengakibatkan prestasi kerja guru menurun. Oleh itu, pemahaman ini membawa kepada pembentukan hipotesis berikut:

H<sub>1</sub> KPI tugas adalah berhubung negatif dengan prestasi kerja guru.

### *Ganjaran Sebagai Pemoderat*

Tuntutan KPI tugas yang banyak menyebabkan guru merasa letih, sangat terbebani, dan tertekan. Antara kesan beban tugas yang berat dihadapi oleh guru-guru ialah mereka meninggalkan kerjaya perguruan. Smithers dan Robinson (2001) mendapati bahawa tiga faktor utama yang menyebabkan guru meninggalkan kerjaya perguruan di England dan Wales ialah beban tugas, tingkah laku pelajar, dan inisiatif kerajaan. Ini selari dengan kenyataan Crotwell (2011) pula mendapati berpendapat yang tidak berpadanan dengan tugas. Aspek upah yang rendah serta kurangnya sokongan daripada kakitangan yang lain turut mempunyai impak yang signifikan terhadap tingkah laku guru dalam pekerjaan mereka. Beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan pekerja berprestasi rendah kerana ketidakpuasan yang dialami oleh pekerja. Namun begitu, sekiranya terdapat ganjaran yang berkesan dan kursus latihan yang betul diberikan kepada pekerja, ia akan dapat meningkatkan prestasi mereka dan pekerja menjadi lebih berpuas hati dengan tugasnya (Tahir et al., 2012). Ganjaran secara umumnya dapat ditakrifkan sebagai bayaran, pampasan, saaraan atau pengurusan gaji dan upah. Istilah ini sering diguna pakai secara bertukar ganti dalam organisasi, namun masih merujuk kepada maksud yang sama (Siti Salwa et al., 2015; Azman et al., 2014; Milkovich & Newman, 2008). Manakala dari sudut organisasi, ganjaran merupakan salah satu fungsi pengurusan sumber manusia yang penting dan ia melibatkan pentadbiran, perancangan dan pengurusan kepelbagaian sistem ganjaran (contohnya, bayaran langsung dan tidak langsung atau ganjaran kewangan dan bukan kewangan) yang akan dibayar kepada pekerja yang telah melaksanakan tugas dan berkhidmat kepada organisasi (Siti Salwa et al., 2015; Milkovich et al., 2014; Henderson, 2009). Ganjaran merupakan salah satu faktor penting yang mampu menyumbangkan kepada keberkesanan sesebuah organisasi dan dapat memberikan kesan yang positif terhadap sikap dan gelagat individu. Selain itu, sistem ganjaran yang dapat diuruskan dengan baik akan meningkatkan motivasi dalam kalangan pekerja dan mereka akan lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih keras untuk mencapai matlamat dan strategi organisasi (Imran et al. 2014; Ghanzafar et al. 2011). Sebagai contoh, sistem pengurusan ganjaran yang cekap dapat dijadikan sebagai satu strategi oleh organisasi bagi meningkatkan komitmen pekerja kerana ia mampu menarik dan mengekalkan pekerja bagi meningkatkan lagi kecekapan dan produktiviti organisasi (Adeoye et al., 2014; Bustamam et al., 2014; Milgo et al., 2014).

Sistem ganjaran boleh diklasifikasikan kepada dua iaitu ekstrinsik dan intrinsik. Ganjaran ekstrinsik datang dari luar dan ia adalah nyata untuk menghargai tugas yang dilakukan oleh pekerja. Ganjaran ekstrinsik adalah hasil yang dibekalkan oleh organisasi, dan termasuk gaji, status, keselamatan pekerjaan dan faedah sampingan. Selain itu, ganjaran ekstrinsik juga termasuk gaji, insentif, bonus, faedah sampingan, bayaran dan keselamatan kerja. Manakala, sistem ganjaran intrinsik adalah wujud dalam pekerjaan dan yang dimiliki oleh individu kerana berjaya menamatkan tugas atau mencapai matlamatnya. Sistem ganjaran intrinsik dibangunkan bertujuan untuk menghargai pekerja dalam bentuk harga diri dan berkaitan dengan perasaan pencapaian dan pertumbuhan mereka dengan organisasi. Pekerja merasa puas apabila mereka telah mencapai sesuatu yang bernilai dalam kerja dan dihargai secara lisan oleh organisasi. Dalam erti kata lain, ganjaran ekstrinsik merupakan ganjaran dalam bentuk kewangan, manakala ganjaran intrinsik merupakan ganjaran dalam bentuk bukan kewangan. Kajian lepas mendapati bahawa kedua-dua ganjaran ekstrinsik dan intrinsik memberikan kesan kepada prestasi pekerja. Pratheepkanth (2011) mendapati ganjaran merupakan penyebab utama kepada motivasi dan kepuasan kerja dan seterusnya meningkatkan prestasi pekerja dan pekerja akan meningkatkan produktiviti mereka. Objektif utama ganjaran adalah untuk menarik dan mengekalkan pekerja, memotivasikan pekerja untuk mencapai tahap prestasi yang tinggi, dan mendapatkan serta menguatkan kelakuan yang diinginkan oleh para pekerja. Selain itu, kecekapan dan keberkesanan sumber tenaga manusia hanya boleh dicapai apabila pihak organisasi menyediakan keperluan yang mereka kehendaki dalam pekerjaan sama ada keperluan intrinsik atau ekstrinsik (Bustamam et al., 2014). Kajian Taba (2018), mendapati ganjaran yang sesuai akan meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja, maka seseorang pekerja akan berusaha dan bersungguh melakukan sesuatu kerja dengan baik. Kesimpulan

daripada kajian ini mendapati sistem ganjaran ekstrinsik dan intrinsik mempunyai kesan langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja dan komitmen organisasi, dan seterusnya prestasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai kesan langsung terhadap kepuasan kerja. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara ganjaran dan kepuasan kerja. Pekerja yang berpuas hati dengan gaji mereka akan menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi, dan pekerja yang mendapat pengiktirafan cenderung mempunyai harga diri yang lebih tinggi, keyakinan dan kesediaan untuk mengambil cabaran baru. Oleh itu, mewujudkan sistem ganjaran seimbang antara ganjaran ekstrinsik dan intrinsik kepada pekerja merupakan pendekatan strategik di mana organisasi bukan sahaja dapat memenuhi keperluan pekerja tetapi juga pada masa yang sama mencapai prestasi pekerja yang lebih tinggi, meningkatkan kecekapan sumber dan meningkatkan kualiti perkhidmatan yang diberi.

Dalam semua sektor pekerjaan menjadi kebiasaan bagi majikan untuk menawarkan pakej imbuhan menarik, menguntungkan dan kompetitif kepada para pekerja. Ini berkaitan secara langsung untuk meningkatkan kecekapan kerja individu, mengekalkan prestasi tinggi dan akhirnya mencapai prestasi dan matlamat organisasi. Setiap pakej imbuhan yang menarik merupakan satu norma kontrak kerja. Sistem penilaian dan ganjaran untuk pekerja kini berkait rapat dengan penunjuk prestasi syarikat. Sekiranya ganjaran tersebut tidak sepadan dengan prestasi kerja mereka, ini boleh membawa kepada motivasi yang rendah dan pergeseran yang tinggi, dan akhirnya menjejaskan kualiti perkhidmatan (Thum & Sardana, 2012). Ganjaran dan imbuhan adalah sangat penting untuk memastikan bahawa manfaat dan ganjaran yang mencukupi dapat meningkatkan motivasi individu untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Sistem ganjaran direka untuk menarik dan mengekalkan pekerja produktif serta mendorong mereka untuk meningkatkan usaha dan output ke arah mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, ganjaran telah dilihat sebagai alat penting dalam prestasi pekerja. Pekerja merasakan diri mereka dihargai sekiranya ganjaran diberikan. Oleh itu, pekerja akan bekerja lebih baik dan bersungguh menjalankan tugas jika mereka sedar bahawa kesejahteraan dan kebajikan mereka dijaga rapi oleh majikan. Hal ini cenderung meningkatkan prestasi kerja (Kondisi et al, 2005). Selain itu, kejayaan sebenar syarikat berasal daripada kesediaan para pekerja untuk menggunakan kreativiti, kebolehan dan pengetahuan mereka yang memihak kepada syarikat dan tugas organisasi untuk menggalakkan dan memupuk input pekerja positif ini dengan meletakkan amalan ganjaran yang berkesan. Pekerja yang bermotivasi lebih produktif, lebih cekap dan lebih bersedia untuk bekerja ke arah matlamat organisasi (Markova & Ford, 2011; Lotta, 2012).

Dalam persekitaran sekolah kerajaan, ganjaran kewangan dan bukan kewangan telah diberikan kepada guru-guru sekolah. Justeru itu, bagi memastikan guru yang berada dalam sektor pendidikan adalah berkualiti dan terus kekal berkualiti, sistem ganjaran yang sesuai dan mantap adalah perlu bagi menjaga kebajikan mereka. Lapisan kenaikan pangkat Gred 56 bagi Skim Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang berkuat kuasa pada 1 Januari 2019 akan memberi manfaat kepada warga pendidik dan ini akan memberi impak positif kepada perkhidmatan pendidikan kerana ia membolehkan pegawai naik satu lagi pangkat gred. Bagi warga pendidikan, gred DG56 yang diperkenalkan ini bakal memberikan sinar harapan kepada mereka untuk kenaikan pangkat dan seterusnya memberi sumbangan yang lebih bermakna dalam perkhidmatan. Oleh itu, bagi penyandang DG54 yang sudah lima tahun dalam gred tersebut dan secara tekal memberikan perkhidmatan cemerlang, peluang kenaikan pangkat kepada DG56 terbuka luas sebelum mereka sampai kepada Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA C) dan menariknya pegawai perkhidmatan pendidikan kini dapat menikmati kenaikan pangkat ke DG56, sekalipun mereka tidak berpeluang untuk dilantik ke JUSA. Selain itu, Skim Guru Cemerlang telah diperkenalkan pada tahun 1993 yang berperanan sebagai ganjaran untuk guru terbaik dalam bidang pengkhususan mereka. Mereka yang layak menerima anugerah ini akan diberi gelaran sebagai "Guru Cemerlang". Anugerah ini diberikan oleh KPM untuk mempromosikan kecemerlangan mengajar di kalangan guru dan menggalakkan guru lain untuk meneruskan perjalanan ini. Menurut KPM, guru yang terbaik ialah guru yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan karakter yang hebat. Selain itu, mereka harus menunjukkan kualiti kerja dalam pengajaran dan prestasi mereka. Oleh itu, tujuan untuk

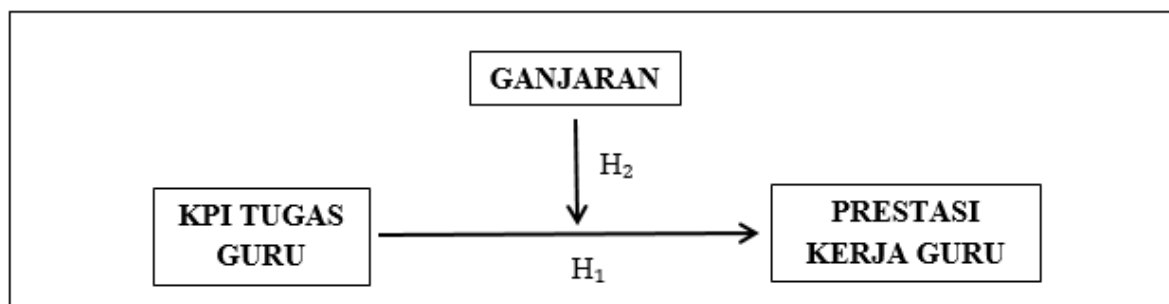


membangunkan skim ini ialah mengenali guru-guru yang menunjukkan kecemerlangan dalam bidang pengajaran mereka; galakkan guru lain dengan contoh untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka; meningkatkan taraf sekolah dengan menyusunnya ke arah kecemerlangan melalui kecekapan dan pengalaman para guru yang cemerlang; menggalakkan kualiti perkhidmatan dalam pendidikan, dan menyusun semula peranan dan perihal pekerjaan guru tanpa bertindih dengan peranan pentadbiran; dan, meningkatkan peluang guru untuk promosi ke gred yang lebih tinggi (Hamzah et al., 2008).

Hal ini selari dengan teori ekuiti yang menyatakan bahawa keadilan dan ekuiti ialah komponen utama bagi memotivasikan individu di mana imbalan adil antara input dan hasil individu. Input adalah mana-mana atau semua faktor yang dilihat sebagai relevan oleh individu bagi mendapatkan sesuatu balasan dalam pelaburan mereka, manakala hasil adalah mana-mana atau semua faktor yang dilihat oleh individu sebagai balasan kepada diri sendiri. Input biasanya meliputi usaha, kesetiaan, kerja keras, komitmen, kemahiran, kemampuan, fleksibiliti, toleransi, tekad, dan pengorbanan peribadi. Manakala, output pula biasanya meliputi semua ganjaran kewangan (gaji, bonus, pencen) dan bukan kewangan (pengiktirafan, pujian, kemudahan). Maka guru yang merasakan ganjaran diberikan secara adil bagi kerja yang dilakukan akan lebih bermotivasi dan dapat meningkatkan prestasi kerja. Jika mereka tidak berpuas hati dengan ganjaran, mereka akan mengurangkan atau mengubah input apabila mereka merasakan ganjaran yang diberikan adalah tidak adil. Pernyataan ini disokong oleh Agwu (2013) dan Mugobo (2013) yang mendapati pekerja memberikan nilai yang besar kepada ganjaran yang diberikan oleh majikan mereka dan apabila ganjaran tidak diberikan, pekerja cenderung untuk menyatakan rasa ketidakpuasan mereka melalui prestasi yang kurang baik dan tidak komitmen terhadap tugas mereka. Oleh itu dijangkakan ganjaran turut mampu mengubah arah hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru, dan hipotesis seterusnya adalah seperti yang berikut:

H<sub>2</sub> Ganjaran mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru.

Modal kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam gambar rajah berikut:



Rajah 1. Model kajian

## KAEDAH PENYELIDIKAN

Bahagian ini dibincangkan mengikut tajuk seperti yang berikut:

### *Reka bentuk kajian*

Instrumental soal selidik dijalankan di peringkat individu. Bagi mendapatkan kadar maklum balas yang tinggi, medium elektronik telah digunakan untuk mengedarkan soal selidik yang dibina. Kaedah ini dapat memberi motivasi kepada pengkaji untuk meningkatkan kadar maklum balas dan sistem

merekodkan yang lebih sistematik. Selain itu, proses pembangunan soal selidik, penjimatan kos, masa yang singkat, fleksibel dan lebih mesra pengguna (Brandon et al., 2014).

### ***Populasi dan Pensampelan***

Berdasarkan maklumat yang dimuat naik daripada portal rasmi KPM, terdapat 419,904 bilangan guru di sekolah kerajaan (KPM, 31 Januari 2019). Hal ini bersesuaian dengan kajian ini yang melihat kepada KPI tugas guru, prestasi kerja guru dan ganjaran yang diterima guru-guru. Oleh itu, sekolah-sekolah kerajaan lebih relevan kerana mempunyai kriteria yang sama secara keseluruhannya. Kerangka pensampelan kajian ini ialah sekolah-sekolah kerajaan di Malaysia. Menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata (Ray et al., 2016).

### ***Instrumen Kajian***

Pengukuran pemboleh ubah yang dikaji adalah menggunakan instrumen yang telah dibangunkan oleh pengkaji lepas. Perincian adalah seperti yang berikut:

**KPI Tugas** - menggunakan beban tugas guru sebagai proxy kepada KPI tugas guru. Pengukuran beban tugas guru mengukur tahap beban tugas yang ditanggung oleh guru. Ianya diukur dengan menggunakan instrumen daripada Norashid et al. (2014). Penggunaan beban tugas guru sebagai KPI tugas adalah kerana ia merujuk kepada ukuran yang luas berkaitan dengan tugas keseluruhan seorang guru. Beban tugas guru dibahagi kepada dua bentuk iaitu beban tugas akademik dan beban tugas bukan akademik. Bagi beban tugas akademik, ia terbahagi kepada tiga bahagian iaitu komponen tugas mengajar, tugas pelajar dan tugas ujian serta peperiksaan. Manakala, beban tugas bukan akademik terbahagi kepada tiga komponen juga iaitu komponen urusan pentadbiran, pengurusan hal ehwal pelajar dan urusan kokurikulum. Menggunakan skala Likert, responden diminta menyatakan sangat tidak setuju (skala 1) atau sangat setuju (skala 5) bagi 42 pernyataan pengukuran beban tugas guru. Hasil analisa faktor (Jadual 1) menunjukkan beberapa pernyataan telah digugurkan dari komponen-komponen tersebut dan ini menunjukkan bahawa pengekalan keseluruhan 31 item daripada 42 pernyataan mampu memberikan pola jawapan yang konsisten. Walaupun terdapat enam dimensi di bawah beban tugas, namun bagi tujuan analisis statistik seterusnya, kajian ini menggunakan indeks purata bagi mewakili beban tugas dan ia digunakan sebagai ukuran kepada KPI tugas. Kaedah ini adalah sama seperti kajian yang dilakukan oleh Amizawati Mohd Amir (2011).

**Prestasi Kerja** - diukur dengan menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh Koopmans et al. (2014) di mana rangka konseptual bagi soalan berkaitan prestasi kerja individu ditubuhkan berdasarkan semakan sistematik mengenai kesihatan pekerjaan, psikologi kerja dan organisasi, dan beberapa kajian lepas. Soal selidik prestasi kerja individu didasarkan pada kerangka konseptual yang terdiri daripada tiga dimensi iaitu, prestasi tugas, prestasi konteks, dan prestasi tingkah laku yang tidak produktif. Soal selidik ini sesuai untuk kegunaan semua jenis pekerja dalam semua jenis pekerjaan, dan ia pendek dengan hanya 18 item keseluruhannya. Oleh itu, kajian ini menggunakan soal selidik ini bagi mengkaji prestasi kerja individu di kalangan guru sekolah kerajaan. Responden diminta untuk menjawab soal selidik dengan mengisi sama ada daripada skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga skala Likert 5 (sangat setuju). Hasil analisa faktor (Jadual 1) menunjukkan hanya 17 item sahaja dikekalkan dan ia mampu memberikan pola jawapan yang konsisten. Walaupun terdapat tiga dimensi di bawah prestasi kerja, namun bagi tujuan analisis statistik seterusnya, kajian ini menggunakan indeks purata bagi mewakili prestasi kerja.

**Ganjaran**- diukur dengan menggunakan instrumen yang telah ditambah baik oleh Bustamam et al. (2014) dengan menggunakan pengukuran ganjaran kewangan dan ganjaran bukan kewangan. Menggunakan skala Likert, responden diminta menyatakan sangat tidak setuju (skala 1) atau sangat setuju (skala 5)

bagi lapan pernyataan mengenai ganjaran kewangan dan 10 pernyataan mengenai ganjaran bukan kewangan yang disediakan oleh majikan. Hasil analisa faktor (Jadual 1) menunjukkan bahawa pengekal 15 item daripada 18 pernyataan mampu memberikan pola jawapan yang konsisten. Walaupun terdapat dua dimensi di bawah ganjaran, namun bagi tujuan analisis statistik seterusnya, kajian ini menggunakan indeks purata bagi mewakili ganjaran dan ia digunakan sebagai ukuran kepada ganjaran

Jadual 1

*Analisis pengesahan faktor pemboleh ubah*

Dimensi	Item	Faktor Muatan	Cronbach alpha		
Komponen Mengajar (A)	A1: Menyediakan rancangan pengajaran harian selepas waktu persekolahan.	0.683	0.828		
	A2: Menyediakan rancangan pengajaran harian pada hujung minggu.	0.634			
	A3: Menyediakan Bahan Bantu Mengajar (BBM) selepas waktu persekolahan.	0.711			
	A4: Menyediakan Bahan Bantu Mengajar (BBM) pada hujung minggu.	0.695			
	A7: Membuat refleksi pengajaran selepas waktu persekolahan.	0.645			
	A8: Menghadiri mesyuarat kurikulum dan mesyuarat panitia selepas waktu persekolahan.	0.661			
	A9: Menghadiri program peningkatan profesionalisme berkaitan penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran selepas waktu persekolahan.	0.716			
	A10: Menghadiri program peningkatan profesionalisme berkaitan penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran pada hujung minggu.	0.667			
	Komponen Tugas Pelajar (T)	T2: Menggunakan masa pada hujung minggu untuk memastikan kesesuaian tugas yang diberikan kepada pelajar.		0.627	0.815
		T5: Menyemak tugas pelajar selepas waktu persekolahan.		0.750	
T6: Membawa pulang tugas pelajar untuk disemak.		0.902			
T7: Menyemak tugas pelajar pada hujung minggu.		0.907			
Komponen Ujian dan Peperiksaan (U)	U1: Menyediakan kertas soalan ujian dan peperiksaan selepas waktu persekolahan.	0.808	0.895		
	U2: Menyediakan kertas soalan ujian dan peperiksaan pada hujung minggu.	0.859			
	U3: Menyemak kertas ujian dan peperiksaan selepas waktu persekolahan.	0.874			
	U4: Menyemak kertas ujian dan peperiksaan pada hujung minggu.	0.852			
	U5: Menyiapkan laporan ujian dan peperiksaan selepas waktu persekolahan (seperti memasukkan markah dalam komputer serta membuat ulasan pencapaian pelajar).	0.810			
Komponen Pengurusan Hal Ehwal Murid (Aspek Displin)	D2: Memastikan pelajar di bawah kawalan mematuhi peraturan sekolah.	0.722	0.705		
	D3: Masalah disiplin pelajar yang sering berlaku di dalam kelas dan sering mengganggu proses pengajaran.	0.658			

(D)	D4: Terlibat dalam pengendalian masalah disiplin pelajar.	0.835	
	D5: Menghadiri mesyuarat berkaitan masalah disiplin pelajar selepas masa persekolahan.	0.714	
Komponen Pengurusan Pentadbiran (P)	P1: Menjadi guru ganti apabila ada guru yang tidak hadir ke sekolah.	0.690	0.841
	P3: Menghadiri mesyuarat berkaitan pengurusan pentadbiran selepas masa persekolahan.	0.803	
	P4: Menyediakan dokumentasi seperti kertas kerja dan lain-lain selepas waktu persekolahan.	0.850	
	P5: Menghadiri program peningkatan profesionalisme berkaitan pengurusan pentadbiran selepas waktu persekolahan.	0.858	
	P6: Menyiapkan tugas berkaitan pengurusan pentadbiran sekolah pada hujung minggu.	0.717	
Komponen Pengurusan Kokurikulum (K)	K1: Tugas sebagai guru penasihat persatuan/kelab yang memerlukan mengawal selia perjalanan persatuan/kelab supaya berjalan lancar adalah membebaskan.	0.615	0.798
	K2: Tugas sebagai guru penasihat perlu sentiasa memantau keselamatan pelajar di bawah kawalan.	0.764	
	K3: Melatih/mengurus pelajar bagi menyertai pertandingan yang disertai oleh pihak sekolah selepas waktu persekolahan.	0.834	
	K4: Melatih/mengurus pelajar bagi menyertai pertandingan yang disertai oleh pihak sekolah pada hujung minggu.	0.754	
	K5: Menyediakan laporan aktiviti kokurikulum bagi tujuan dokumentasi selepas waktu persekolahan.	0.779	
Prestasi Kerja (PKR)	PKR1: Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.	0.822	0.828
	PKR2: Perancangan kerja saya adalah optimum.	0.821	
	PKR3: Saya mengingati apa yang perlu saya capai dalam kerja saya.	0.844	
	PKR4: Saya dapat memisahkan isu utama dari isu sampingan di sekolah.	0.769	
Prestasi Konteks (PKT)	PKT1: Saya mengambil tanggungjawab tambahan.	0.672	0.859
	PKT2: Saya memulakan tugas baru dengan sendiri apabila tugas yang lama sudah diselesaikan.	0.648	
	PKT3: Saya mengambil tugas kerja yang mencabar jika ada.	0.740	
	PKT4: Saya memastikan pengetahuan kerja saya adalah terkini.	0.783	
	PKT5: Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.	0.793	
	PKT6: Saya memberikan penyelesaian kreatif untuk masalah baru.	0.797	
	PKT7: Saya mencari cabaran baru dalam kerja saya.	0.716	
	PKT8: Saya aktif mengambil bahagian dalam mesyuarat di sekolah.	0.607	
Prestasi Tingkah Laku	PTL1: Saya mengadu tentang perkara yang tidak penting di sekolah.	0.741	0.901

Kerja yang tidak Produktif (PTL)	PTL2: Saya membuat masalah lebih besar daripada rakan lain di sekolah.	0.884	
	PTL3: Saya lebih fokus kepada aspek negatif situasi kerja berbanding aspek positif.	0.893	
	PTL4: Saya bercakap dengan rakan sekerja tentang aspek negatif kerja saya.	0.852	
	PTL5: Saya bercakap dengan orang-orang luar sekolah tentang aspek negatif kerja saya.	0.870	
Ganjaran Kewangan (GK)	GK1: Saya berpuas hati dengan gaji asas saya.	0.903	0.916
	GK2: Saya berpuas hati dengan kenaikan gaji masa lalu saya.	0.918	
	GK3: Saya berpuas hati dengan kenaikan gaji saya baru-baru ini.	0.901	
	GK5: Saya berpuas hati dengan bagaimana kenaikan gaji saya ditentukan.	0.850	
Ganjaran Bukan Kewangan (GBK)	GBK6: Kenaikan gaji dikendalikan dengan adil.	0.744	
	GBK1: Saya menerima pengiktirafan yang sesuai untuk sumbangan yang diberikan.	0.793	0.934
	GBK2: Saya menerima maklum balas dan pengiktirafan yang berterusan.	0.785	
	GBK3: Saya menerima pujian secara tidak formal (syabas, terima kasih).	0.686	
	GBK4: Saya menerima pujian secara formal (sijil).	0.660	
	GBK5: Saya bersetuju dengan jumlah dan kekerapan pengiktirafan daripada pihak atasan.	0.838	
	GBK6: Saya memahami jenis tingkah laku yang membawa kepada penerimaan pengiktirafan.	0.659	
	GBK7: Saya bersetuju dengan cara pihak atasan saya memberikan saya maklum balas.	0.876	
	GBK8: Maklum balas yang diterima sangat relevan.	0.881	
	GBK9: Maklum balas diterima bersesuaian dengan apa yang sebenarnya dicapai oleh saya.	0.871	
GBK10: Pengiktirafan diberikan secara adil dan konsisten.	0.866		

### *Responden Kajian*

Kajian ini menggunakan data primer yang diperoleh menggunakan soal selidik berstruktur. Guru-guru dipilih mengikut negeri dan soal selidik atas talian (*online survey*) dihantar kepada email sekolah yang dipilih secara rawak (Croston, 2013). Unit analisis dalam kajian ini ialah guru-guru sekolah kerajaan termasuk sekolah rendah dan menengah kerana mereka merupakan tenaga pengajar bagi sekolah-sekolah kerajaan di Malaysia. Seramai 378 orang guru sekolah kerajaan di Malaysia telah memberikan maklum balas dan kerjasama. Jumlah ini adalah mencukupi bagi mewakili populasi yang besar (Krejcie & Morgan, 1970). Jadual 2 menunjukkan profil responden yang telah menjawab soal selidik kajian ini. Profil responden dalam kajian ini terdiri daripada 101 orang guru lelaki (26.7%) dan 277 orang guru perempuan (73.3%). Majoriti daripada mereka adalah berlingkungan umur 31 hingga 50 tahun (65.3%). Didapati daripada jumlah responden, majoriti daripada responden merupakan guru sekolah rendah, merupakan sekolah harian dan terletak di kawasan bandar. Perkara penting yang dapat dilihat daripada profil responden adalah didapati bahawa sebanyak 65.6% orang responden mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun iaitu 33.3% daripadanya berpengalaman selama 10 hingga 20 tahun dan 32.3% lagi berpengalaman melebihi 20 tahun mengajar. Penemuan ini menunjukkan bahawa tahap



kesetiaan guru-guru dalam sektor ini adalah tinggi kerana ia merupakan tempoh masa yang panjang bagi seseorang yang berkhidmat dalam sesuatu sektor pekerjaan.

Jadual 2

*Profil Responden*

Maklumat Peribadi	Kategori	Bilangan N=378	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	101	26.7
	Perempuan	277	73.3
Umur	22 – 30 Tahun	67	17.7
	31 – 40 Tahun	124	32.8
	41 – 50 Tahun	123	32.5
	50 Tahun Ke Atas	64	16.9
Tahap Penggajian	Diploma/Matrikulasi/Asasi/STPM	29	7.7
	Sarjana Muda	319	84.4
	Sarjana	28	7.4
	PHD Dan Ke Atas	2	0.5
Pengalaman Mengajar	Kurang 1 Tahun	16	4.2
	1 – 3 Tahun	35	9.3
	4 – 9 Tahun	79	20.9
	10 – 20 Tahun	126	33.3
	20 Tahun Ke atas	122	32.3
Jenis Sekolah	Rendah	241	63.8
	Menengah	137	36.2
Kategori Sekolah	Harian	358	94.7
	Asrama	20	5.3
Lokasi Sekolah	Bandar	228	60.3
	Luar Bandar	150	39.7
Negeri Sekolah	Perlis	2	0.5
	Kedah	1	0.3
	Perak	101	26.7
	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	5	1.3
	Selangor	22	5.8
	Negeri Sembilan	4	1.1
	Melaka	19	5.0
	Johor	96	25.4
	Pahang	42	11.1
	Kelantan	75	19.8
	Terengganu	4	1.1
	Sabah	7	1.9

Pangkat Gred	DG29	8	2.1
	DG32	10	2.6
	DG34	14	3.7
	DG38	8	2.1
	DG40	1	0.3
	DG41/42	160	42.3
	DG44	126	33.3
	DG48	20	5.3
	DG52	29	7.7
	DG54	1	0.3
	DG56	1	0.3

### *Analisis Data*

Analisis data kajian ini menggunakan kaedah *stepwise regression*. Kaedah model regresi ini sesuai bila mana pilihan pemboleh ubah dijalankan oleh prosedur sistematik. Dalam setiap langkah, pemboleh ubah dianggap sebagai penambahan kepada atau pengurangan daripada set pemboleh ubah penjelasan berdasarkan beberapa kriteria yang dihipotesiskan Bagi membolehkan analisis ini dijalankan ujian normaliti, lineariti dan multikolineariti telah dipatuhi (Hair et al. 2010).

### **PENEMUAN KAJIAN**

Hasil kajian dianalisis menggunakan perisian SPSS. Analisis deskriptif di Jadual 3 menunjukkan KPI tugas mempunyai nilai purata 3.8. Ini memberi petunjuk bahawa KPI tugas guru-guru di sekolah kerajaan adalah pada tahap tinggi. Nilai purata ganjaran 3.56 menunjukkan bahawa ganjaran yang diterima oleh guru-guru di sekolah kerajaan adalah pada tahap tinggi. Manakala, bagi prestasi kerja guru, nilai purata didapati 3.33 yang membawa maksud secara puratanya prestasi kerja guru-guru di sekolah kerajaan adalah sederhana.

Jadual 3

*Analisis deskriptif pemboleh ubah kajian*

	<b>Bilangan item</b>	<b>Julat</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Purata</b>	<b>Sisihan piawai</b>
KPI Tugas Guru	31	1 – 5	1.10	5.00	3.8006	0.61377
Ganjaran	15	1 – 5	1.00	5.00	3.5612	0.62774
Prestasi Kerja Guru	17	1 – 5	2.24	5.00	3.3263	0.43858

Seterusnya pengujian korelasi (Jadual 4) menunjukkan bahawa faktor KPI tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja guru. Nilai korelasi yang ditunjukkan adalah  $r = 0.146$ ,  $p < 0.01$  yang diperoleh menggambarkan bahawa semakin tinggi KPI tugas guru, semakin tinggi prestasi kerja guru. Bagi ganjaran, nilai korelasinya adalah  $r = 0.076$  menunjukkan bahawa ia berhubungan secara positif dengan KPI guru, namun ia tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Walaupun begitu, didapati hubungan ganjaran dengan prestasi kerja guru adalah positif dan signifikan pada nilai korelasi  $r = 0.120$ ,  $p < 0.05$ . Nilai korelasi yang diperoleh ini memberi petunjuk awal bahawa semakin tinggi ganjaran yang diberikan, semakin tinggi prestasi kerja guru.

Jadual 4  
Ujian kolerasi

	KPI Tugas Guru	Ganjaran	Prestasi Kerja Guru
KPI Tugas Guru	1		
Ganjaran	0.076	1	
Prestasi Kerja Guru	0.146**	0.120*	1

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed).

\* Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.05 (2-tailed).

### ***Pengujian Hubungan KPI Tugas dan Prestasi Kerja***

Hipotesis pertama adalah bagi menguji hubungan di antara KPI tugas dan prestasi kerja guru. Ia hanya melihat hubungan antara satu pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, regresi ringkas digunakan untuk menguji hipotesis ini. Hipotesis kedua diuji secara berasingan dengan menggunakan analisis regresi berhierarki.  $H_2$  adalah bagi melihat peranan ganjaran sebagai pemoderat.

$H_1$  Hubungan KPI Tugas dan Prestasi Kerja Guru diuji dengan model regresi seperti berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 KPI + \varepsilon$$

di mana,

- Y = Prestasi Kerja Guru  
 KPI = KPI Tugas Guru  
 $\alpha$  = Intersep  
 $\beta_1$  = Koefisien regresi pemboleh ubah KPI

Jadual 5  
Hasil ujian  $H_1$

Pemboleh ubah	Koefisien ( $\beta$ )	Nilai-t	Nilai p(sig.)
KPI Tugas Guru	0.146	2.864	0.004

$R^2 = 0.021$ ,  $R^2$  terlaras = 0.019,  $n = 378$ ,  $F_{1,378} = 8.205$  ( $p = 0.004$ )

Jadual 5 menunjukkan nilai  $R^2$  adalah 0.021 yang membawa kepada pemahaman bahawa KPI tugas dapat menjelaskan prestasi kerja guru sebanyak 2.1%. Juga didapati nilai kebarangkalian ( $p$ ) adalah signifikan ke atas prestasi kerja guru pada tahap  $p < 0.01$ . Nilai  $\beta$  (0.146) yang merujuk kepada kesan KPI tugas ke atas prestasi kerja guru adalah positif dan ia tidak selari dengan arah jangkaan hipotesis. Oleh itu,  $H_1$  ditolak. Penemuan kajian ini adalah sama dengan kajian lepas yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara beban tugas dan prestasi kerja individu (Merelman, 1997; Muse's et al., 2003; Jamal, 2007; Chaudhry et al., 2011). Hal ini membawa maksud bahawa semakin tinggi KPI tugas guru yang ditetapkan (beban tugas yang banyak), semakin tinggi prestasi kerja guru.

### ***Pengujian Faktor Ganjaran Mempengaruhi Hubungan antara KPI Tugas dan Prestasi Kerja***

$H_2$  Pengaruh pemoderat ganjaran terhadap hubungan KPI tugas dan prestasi kerja guru diuji dengan model berikut:

- Langkah 1  $Y = \alpha + \beta_1 KPI + \varepsilon$   
 Langkah 2  $Y = \alpha + \beta_1 KPI + \beta_2 G + \varepsilon$   
 Langkah 3  $Y = \alpha + \beta_1 KPI + \beta_2 G + \beta_3 KPIG + \varepsilon$

di mana,

- Y = Prestasi Kerja Guru  
 KPI = KPI Tugas Guru  
 G = Ganjaran

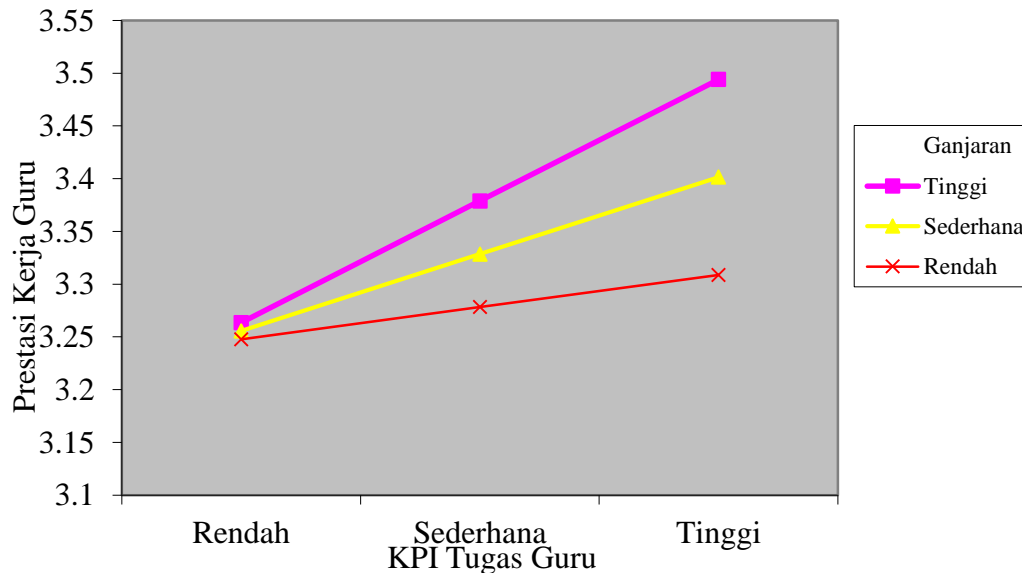
KPIG = KPI x G  
 $\beta_{1-3}$  = Pekali regresi

Jadual 6  
 Hasil ujian  $H_2$

	Model 1	Model 2	Model 3
	Koefisien ( $\beta$ )		
PU tidak bersandar : KPI Tugas Guru (KPI)	0.146**	0.138**	-0.382
PU Pemoderat : Ganjaran (G)		0.109*	-0.484*
PU Interaksi : KPI x G			0.829**
R <sup>2</sup>	0.021	0.033	0.052
Perubahan R <sup>2</sup>	0.021	0.012	0.019
Perubahan F	8.205	6.436	6.834
Signifikan perubahan F	0.004	0.002	0.000

\*\* signifikan pada 0.01  
 \* signifikan pada 0.05

Seterusnya Jadual 6 menunjukkan ringkasan hasil pengujian yang menyokong  $H_2$ . Penilaian terhadap model mendapati R<sup>2</sup> meningkat dalam setiap langkah [ $R^2_1=0.021$ ,  $R^2_2=0.033$ ,  $R^2_3=0.052$ ]. Didapati juga model secara keseluruhan adalah signifikan [ $F_{3,378}=6.834$ ,  $p<0.01$ ]. Didapati nilai koefisien interaksi antara KPI tugas guru dan ganjaran turut signifikan pada tahap 0.01 ( $\beta = 0.829$ ,  $p = 0.007$ ) dan hubungannya adalah positif seperti dijangka. Oleh itu, ganjaran merupakan pemoderat bagi hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru. Hubungan ini diperjelaskan dalam Rajah 1 di mana dengan adanya ganjaran, guru-guru akan lebih berprestasi walaupun mempunyai beban tugas yang banyak.



Rajah 2. Hubungan KPI Tugas dan Prestasi Kerja Guru dimoderatkan oleh Ganjaran

Graf turut menunjukkan secara umumnya pada semua peringkat KPI tugas guru (iaitu rendah, sederhana dan tinggi), kehadiran pemboleh ubah ganjaran meningkatkan magnitud prestasi kerja guru. Malahan di setiap peringkat KPI tugas guru dapat dilihat semakin tinggi ganjaran diterima oleh guru, semakin tinggi prestasi kerja guru. Peningkatan prestasi kerja guru adalah paling ketara apabila tahap KPI tugas tinggi disertakan dengan tahap ganjaran yang tinggi. Manakala, prestasi kerja guru berada pada tahap sederhana apabila KPI tugas sederhana dan disertakan dengan ganjaran yang sederhana. Perkara ini

berbeza dengan keadaan di mana tahap ganjaran yang rendah tetapi KPI tugas yang tinggi akan menyebabkan prestasi kerja guru berada pada tahap yang sangat rendah. Maka dapat dirumuskan bahawa ganjaran mampu berperanan sebagai pemoderat bagi hubungan KPI tugas dan prestasi kerja guru. Perbincangan dan kesimpulan daripada penemuan ini akan dibincangkan dalam bahagian berikutnya.

## PERBINCANGAN

Prestasi guru ialah faktor penting yang berkaitan dengan kualiti dan kejayaan bidang pendidikan. Dalam konteks ini, soalan yang sering dibangkitkan ialah kesan pengukuran beban tugas guru terhadap prestasi guru. Khususnya, bagaimanakah guru bertindak balas terhadap tahap beban tugas yang rendah atau tinggi? Oleh itu, kajian ini mengkaji hubungan antara KPI tugas dengan prestasi kerja guru sekolah kerajaan di Malaysia. Di samping itu, kajian ini melihat kemampuan ganjaran untuk mempengaruhi hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru.

Walaupun kajian berkaitan beban tugas guru sering dikaitkan dengan tekanan kerja dan penurunan prestasi, namun penemuan kajian ini membuktikan sebaliknya. Penemuan kajian ini mendapati terdapat hubungan positif dan signifikan bagi KPI tugas dan prestasi kerja guru. Ini bermakna semakin tinggi beban tugas guru, semakin tinggi prestasi kerja mereka. Maka, kajian ini telah menolak hipotesis pertama di mana kajian ini menjangkakan KPI tugas akan berhubungan negatif dengan prestasi kerja guru. Andaian ini adalah berasaskan kepada motivasi kajian iaitu daripada keratan akhbar yang mengatakan KPI menyebabkan guru-guru hilang fokus mendidik dan mengajar kerana guru-guru terpaksa melakukan pelbagai tugas tambahan semenjak KPI mula diperkenalkan. Oleh itu, penemuan kajian ini memberi pandangan berbeza kerana daripada penemuan kajian menunjukkan bahawa KPI itu penting bagi meningkatkan prestasi kerja guru dan majoriti guru masih selesa dengan beban kerja yang diberikan. Perkara ini dibuktikan dengan majoriti responden yang merupakan guru-guru yang telah berkhidmat dalam sektor pendidikan melebihi 10 tahun. Ini menunjukkan tahap kesetiaan guru-guru dalam sektor pekerjaan ini adalah tinggi. Di samping itu, ia mungkin dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dialami oleh guru-guru sepanjang tempoh mereka bekerja. Dalam konteks ini, walaupun tahap beban tugas yang dipikul adalah tinggi, namun guru-guru masih berpuas hati dengan kerja mereka. Situasi ini turut menunjukkan bahawa guru-guru bijak dalam menguruskan beban tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Ini adalah kerana dengan adanya beban kerja yang dirancang ia akan memberi tekanan daripada segi kesanggupan meningkatkan prestasi kerja (Sabariah et al., 2014). Daripada perspektif teori JD-R, penemuan ini menolak pandangan KPI tugas sebagai tuntutan kerja, sebaliknya sasaran tugas yang ditetapkan dengan jelas lebih merupakan sumber dalam merancang dan melaksanakan tanggungjawab sebagai warga pendidik (Schaufeli, 2007). Penemuan ini adalah selari dan bertepatan dengan penemuan kajian lepas yang menyokong hubungan positif antara beban tugas dan prestasi kerja individu (Merelman, 1997; Muse's et al., 2003; Jamal, 2007; Chaudhry et al., 2011).

Walaupun bagaimanapun, penemuan kajian ini telah menyokong hipotesis kedua kajian iaitu ganjaran mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara KPI tugas dan prestasi kerja guru. Hal ini menjelaskan bahawa KPI pada dasarnya adalah penting dan perlu ada bagi meningkatkan prestasi kerja guru, namun faktor yang menyebabkan seseorang itu berkelakuan berbeza ialah faktor ganjaran. Penemuan kajian menunjukkan pada tahap ganjaran yang tinggi akan meningkatkan lagi prestasi kerja individu walaupun beban kerjanya adalah tinggi. Ini menunjukkan ganjaran yang tinggi akan dengan sendirinya memotivasikan seseorang individu, bertepatan dengan ter. Sebaliknya, apabila dengan beban tugas yang tinggi tetapi ganjaran yang diberikan adalah rendah ia akan menyebabkan prestasi kerja individu berada pada tahap yang rendah kerana individu itu sendiri tidak bermotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Penemuan kajian ini selari dengan kajian lepas yang menyokong ganjaran memberikan kesan positif kepada prestasi kerja individu (Pratheepkanth, 2011; Bustamam et al., 2014; Taba, 2018). Di samping itu, penemuan kajian ini turut menyokong teori ekuiti iaitu pekerja



menjangkakan ganjaran diberikan secara adil bagi kerja yang dilakukan supaya mereka dapat bermotivasi dan dapat meningkatkan prestasi kerja. Jika mereka tidak berpuas hati dengan ganjaran, mereka akan mengurangkan atau mengubah input apabila mereka merasakan ganjaran yang diberikan adalah tidak adil.

## RUMUSAN

Di persekitaran sekolah, KPI bertindak sebagai penentu kepada apa yang perlu dilakukan oleh seorang guru untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh KPM. Isu guru terbeban dengan pelbagai tugas tambahan bermula sejak sistem KPI bagi memenuhi keperluan PIPP 2006-2010 diperkenalkan sehingga mengakibatkan kelompok tersebut hilang fokus untuk mendidik dan mengajar. Hal ini dapat disimpulkan bahawa KPI berkait rapat dengan beban tugas yang ditetapkan kerana beban tugas yang ditetapkan adalah bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Beban tugas mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi kerja pekerja. Peningkatan atau pengurangan mendadak dalam beban tugas akan menyebabkan prestasi kerja terjejas.

Berbeza daripada yang dijangkakan, penemuan kajian membuktikan penetapan sasaran beban tugas melalui KPI tugas membantu meningkat prestasi kerja guru. Penjelasan mengenai tugas akademik dan bukan akademik yang diperlu dilaksanakan oleh guru memberi ruang dan peluang bagi para guru untuk mengurus masa mereka dengan lebih sistematik. Perkaitan sebegini sesungguhnya penting dalam membantu merealisasikan perancangan pelan strategik pendidikan negara. KPI tugas guru ini berperanan dalam menterjemahkan matlamat KPM dan seterusnya memantau pelaksanaan objektif tersebut. Walau bagaimanapun elemen ganjaran memainkan peranan dalam mendorong komitmen guru dalam menjayakan misi negara ini.

Seperti kebanyakan kajian yang lain, kajian ini turut mempunyai batasan kajian yang harus diambil kira bagi menilai hasil kajian. Batasan pertama berkaitan dengan sampel sekolah yang dipilih. Oleh sebab kajian ini hanya melibatkan sampel kajian yang terdiri daripada guru-guru sekolah kerajaan di Malaysia, maka hasil kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada guru-guru di sekolah swasta. Batasan kedua ialah penggunaan kaedah soal selidik di mana data yang digunakan adalah berdasarkan persepsi jawapan setiap guru. Disebabkan penyelidikan ini hanya menggunakan kaedah soal selidik tanpa menemu bual responden, jawapan adalah berdasarkan persepsi masing-masing. Kelemahan ini sesungguhnya menyediakan ruang penyelidikan baru pada masa hadapan antaranya dengan mengambil pendekatan kualitatif. Kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu dengan membuktikan bahawa pentingnya amalan penyediaan ganjaran yang seimbang dalam sektor pendidikan kerana ia mampu mempengaruhi gelagat individu dan seterusnya memberi impak kepada kelangsungan mutu kerja guru-guru di sekolah. Selain itu, daripada segi amalan, penemuan kajian ini dapat menjadi input kepada pemerkasaan pengukuran prestasi guru dan penetapan polisi oleh pihak KPM bagi meningkatkan prestasi kerja guru sekolah.

## RUJUKAN

- Abdul Said Ambotang, Norazizah Pilus, & Andin, C. (2014). *Hubungan kerenah pelajar dan beban tugas dengan tahap stres guru di sekolah menengah*. Jurnal Kinabalu, 20, 103-124.
- Adeoye AO, Fields Z (2014) *Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria*. Journal Social Science 41(2), 345-352.
- Agwu, M. O. (2013). *Impact of fair reward system on employees job performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt*. British Journal of Education, Society & Behavioral Science, 3(1), 47-64.

- Ahmad, ZA; Osman, I; Amri, AY; et al. (2002), 'Employee satisfaction and empowerment: Review of literature,' Unpublished Report, Universiti Sains Malaysia.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). *Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement*. International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering, Vol. 5, No. 8, August 2014.
- Amizawati Mohd Amir (2011). *The indirect effects of PMS design on Malaysian service firms' characteristics and performance*. 19(1), 31–49.
- Arsenault, A. & Dolan, S., (1983). *The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism*. Journal of Occupational Psychology 56, pp. 227-240.
- Azita Abdul Rahim. (2012). *Beban tugas guru sekolah menengah di daerah Batu Pahat, Johor Darul Takzim*. Tesis yang tidak diterbitkan. Johor Darul Takzim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Azlinda Jaini (2013). *A study on the factors that influence employees job satisfaction at Scope International (M) Sdn. Bhd. Uitm Shah Alam: Disertasi. Sarjana*.
- Azman I, Mihammad FZ, Aimi A, Hasan Al-Banna M, Rashidi A (2014) *Effect of manager's role in performance based pay on employee outcomes*. GJAT 4 (2), 41-58.
- Azreen Harina Azman, Norudin Mansor & Zuraida Mohamad. (2016). *Impak beban kerja terhadap prestasi kerja pensyarah: Kes kajian di Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin (PSMZA) diperoleh daripada <http://journale-academiauitmt.uitm.edu.my/>*
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). *A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations*. International Journal of Stress Management. 10, 16–38.
- Borg, M. G. (2000). *Occupational stress in British educational settings: A Review*.
- Borman WC, Motowidlo SJ. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In: Schmitt N, Borman WC, eds. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass; 1993:71–98.
- Brandon, D. M., Long, J. H., Loraas, T. M., Mueller-Phillips, J. & Vansant, B. (2014). *Online instrument delivery and participant recruitment services: Emerging opportunities for behavioral accounting research*. Behavioral Research in Accounting, 26(1):1–23.
- Buchanan, J. (2009). *Where are they now? Ex-teachers tell their life-work stories*. Issues in Educational Research, 19(1), 1-13.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). *Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 144, 392–402.
- Campbell JP. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1990:687–732.
- Chaudhry, A. A., Malik, M. I. & Ahmad, I. (2011). *Examining the relationship of work-life conflict and employee performance (A case from NADRA Pakistan)*. International Journal of Business and Management, 6 (10), 62-80.
- Cox Luz Eugenia, Fuenzalida, Beeler Cheryl, and Sohl Laura (2006). *Workload history effects: A comparison of sudden increases and decreases on performance*. Current Psychology, Social Spring 2006, Vol. 25, No. 01.
- Croston, A. (2013). *"A clear and obvious ability to perform physical activity ": revisiting physical education teachers' perceptions of talent in PE and sport*. Physical Education and Sport Pedagogy. (November 2014), 37–41.
- Crotwell, W. G. (2011). *Elementary school teachers' experience of professional workload and time*. Ph.D Thesis. Walden University.
- Gahlann, V. S. (2014). *The effect of role overload and role ambiguity on job performance of IT professionals in India*. The IUP Journal of Management Research, XIII (3), 37-49.

- Gana, A. B. and F. B. Bababe, "The effects of motivation on workers performance (a case study of Maiduguri Flour Mill Ltd. Borno State, Nigeria.)," *Continental J. Social Sciences* 4 4(2): pp.8 – 11, 2011.
- Ghazafar F, Chuannim S, Khan MM, Bashir M (2011). *A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation*. *International Journal of Business and Social Science* 2(1), 120-131.
- Gorji, M. (2011). *The effect of job burnout dimension on employees' performance*. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 4, November 2011
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, 7th Edisi. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hamzah, M.S.G., Mohamad, H. & Ghorbani, M.R. (2008), "Excellent teachers' thinking model: Implications for effective teaching". *Australian Journal of Teacher Education*, Vol 33 No. 4, pp. 11-27.
- Henderson RI (2009). *Compensation management in a knowledge based-world*. Prentice-Hall New Jersey, USA.
- Imran A, Ahmad S, Nisar AQ, Ahmad U (2014). *Exploring relationship among rewards, recognition and employees' job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan*. *Middle-East Journal of Scientific Research* 21(9), 1533-1540.
- Ira Pracinasari. (2013). *Beban kerja fisik vs beban kerja mental*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Ishak, M., & Mohd Johan, R. (2004). *Ganjaran intrinsik dan ekstrinsik serta hubungannya dengan komitmen terhadap organisasi*. *Jurnal Kemanusiaan*.
- Ismail, H. (2018). *Bonus istimewa buat warga pendidikan*. Utusan Online. Retrieved from <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/bonus-istimewa-buat-warga-pendidikan-1.642484>
- Jamal, M., (2007). *Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries*. *International Journal of Stress Management*, pp. 175-187.
- Kahn, S. & Long, B., (1988). *Work related stress, self-efficacy and well-being of female clerical workers*. *Counseling Psychology Quarterly* 1, pp. 145-153.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2019). *Statistik bilangan sekolah, murid & guru*. Portal Rasmi KPM. Retrieved from <https://www.moe.gov.my/index.php/en/statistik-menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru>
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. In Book.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3): 607–610.
- Long, B. C., Kahn, S. E. & Schutz, R. W., (1992). *Causal model of stress and coping: Women in management*. *Journal of Counselling Psychology* Vol. 39. No. 2, 227-239.
- Lotta V. (2012), *Returns to inventors*. *Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1173-1190.
- Markova, G., & Ford, C. (2011). *Is money the panacea? Rewards for knowledge workers*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823.
- Masturah Markom, Nasrul Amir Abdul, Ahmad Kamal Ariffin, Dzuraidah Abd Wahab, Hafizah Husain & Nur Farah Liza Ramli (2011). *Pengukuran jam notional pensyarah dalam meningkatkan prestasi ahli akademik universiti penyelidikan*. Seminar Education Engineering & Built Environment (PeKA 2011), Kuala Lumpur, Unuversiti Kebangsaan Malaysia.
- Mekonnen, T. (2014). *Factors affecting teachers' job performance in public secondary schools of West Hararghe Zone, Oromia Regional State*. Tesis yang tidak diterbitkan. Haramaya University.

- Milgo AC, Namusonge G, Kanali C, Makokha EN (2014) *Reward and compensation as a determinant of employee commitment: A survey of Ktda tea factories in Kenya*. Journal of Business and Management 6(15), 117-125.
- Milkovich GT, Newman JM (2008) *Compensation*. McGraw-Hill, New York.
- Milkovich GT, Newman JM, Gerhart B (2014) *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Mohana Muniandy & Faridah Mydin Kutty (2019). *Impak beban tugas terhadap prestasi kerja guru di Maktab Rendah Sains Mara (Impact of workloads to teacher's work performance in Maktab*. Jurnal Dunia Pendidikan 1(1), 9–17.
- Mohd Azmi Hussain (2014). *Pengurusan penilaian prestasi*. Ipoh: Jabatan Pelajaran Perak.
- Muogbo, U. S. (2013). *The impact of employee motivation on organisational performance (A study of some selected firms in Anambra State Nigeria)*. The International Journal of Engineering and Sciences (IJES), 2, 70-80
- Muse, L., Harris, S. & Feild, H., (2003). *Has the inverted-u theory of stress and job performance had a fair test?* Human Performance, pp. 350-365.
- Nadeem, M., Rana, M. S., Lone, A. H., Maqbool, S., Khan, A. W., Naz, K. & Ali, A. (2011). *Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, 2 (19), 217-229.
- Nawab, S., Ahmad, J., & Shafi, K. (2011). *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(11),110-127.
- Noor Mala Othman. (2014). *Pengaruh tahap stres terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pengajar Kolej Vokasional di Negeri Pahang*. Tesis yang tidak diterbitkan. Univesiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Norashid Bin Othman & Hamzah Bin Md. Omar (2014). *Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di Sekolah Menengah Daerah Ranau*. Jurnal Pemikir Pendidikan (Journal for Educational Thinkers) Vol. 5, pp. 35-57.
- Ololube, N. P. (2006). *Teacher job satisfaction and motivation for school effectiveness-An assesment*. Essays in Education, 18, 1-19.
- Palmer, W. (2012). *"Incentive and disincentive: will they affect performance"*.
- Pierce et al (2004). *Effects of pay level on organizational*. Performance Journal of Occupational and Organizational Psychology (2004), 77, 307–322
- Ray, A. B., Graham, S., Houston, J. D., & Harris, K. R. (2016). *Teachers use of writing to support students' learning in middle school : A national survey in the United States*. 1039–1068.
- Rehmanm M. S. (2009) *Impact of Job Analysis on Job Performance*, Springer
- Rotundo M, Sackett PR. (2002). *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy capturing approach*. J Appl Psychol. 2002;87:66–80.
- Sabariah Begum Chik (2014). *Stress outcome among Malaysian school teachers: A case of small town*. Proceeding of 4th Terengganu International Business and Economic Conference, Kuala Terengganu, Malaysia. 25-27 Sept
- Sajida Asarulah Khan. (2018). *Guru paling stres*. Utusan Online, 1–7. Retrieved from <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/guru-paling-stres-1.717093>
- Sapora Sipon, (2007). *Pendidik mesti bijak kawal emosi*. Utusan Malaysia 27 Julai 2007.
- Sapora Sipon. (2001). *Stress dan pencapaian akademik pelajar*. Buletin Psikologi 2000/2001. Universiti Malaysia Sabah.
- Sarmiento, R., & Beale, J. (2007). *Determinants of performance amongst shop-floor employees*. Management Research News, 30 (12), 915-927.
- Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model : A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. Organizational Dynamics, 46(2), 120–132.
- Siti Salwa, S., Shafiq, R., Azman, I., & Ishak, Y. (2015). *Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan*



- Selangor, Malaysia. GEOGRAFIA Online™ Malaysian Journal of Society and Space, 11(10), 51–62.
- Siu, O., (2003). *Stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment*. International Journal of Psychology 38, pp. 337-347.
- Smithers, A., & Robinson, P. (2003). *Factors affecting teachers' decisions to leave the profession*. Research Report RR430. London: DfES.
- Story, A. (2002). *Performance management in schools: could the balanced scorecard helped?* School Leadership and Management, 22, pp. 321-338.
- Suzani Mohamad Samuri, Hermaelisrani Abdul Ghani, Bahbibli Rahmatullah, & Nurul Syakilah Ab Aziz. (2016). *Sistem sokongan keputusan untuk menilai dan memantau prestasi guru: Kajian rintis di SMK Bachok, Kelantan*. Journal of ICT in Education, 3, 2289–7844.
- Syed Ismail Syed Mustapa dan Ahmad Subki Miskon. (2010). *Guru dan cabaran semasa*. Selangor Darul Ehsan: Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Taba, M. I. (2018). *Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction*. Journal of Management Development, 37(1), 65–75.
- Tahir, S., Yusoff, R. b., Azam, K., Khan, A., & Kaleem, S. (2012). *The effects of work overload on the employees' performance in relation to customer satisfaction: A case of water & power development authority, Attock, Pakistan*. World Journal of Social Sciences 2(1), 174-181.
- Thum, W. Y., & Sardana, G. D. (2012). *A case study of service desk's performance measurement system*. International Journal of Commerce and Management, 22(2), 103-118.
- Utusan Malaysia (2018). *Gred 56, berita baik untuk sektor pendidikan*. Utusan Online. Retrieved from <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/gred-56-berita-baik-untuk-sektor-pendidikan-1.641662>
- Utusan Malaysia. (2018). *KPI punca guru terbeban*. Utusan Online, 1–9. Retrieved from <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/kpi-punca-guru-terbeban-1.726843>
- Viswesvaran C, Schmidt FL, Ones DS. (2005). *Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences*. J Appl Psychol. 2005;90:108–131.
- Westman, M. & Eden, D., (1996). *The inverted-U relationship between stress on performance: A field study*. Work and Stress, pp. 165-173.
- Yang J., Edwards D. J., and Love P. E. D. (2004), *Measuring the impact of daily workload upon plant operator production performance using artificial neural networks, civil engineering and environmental systems*, Vol. 21, No. 04.
- Zakaria, Z. (2017). *Key Performance Indicators ( KPIs ) in the Public Sector: A Study in Malaysia*. Asian Social Science 7(7), 102–107.