

**PENILAIAN GURU-GURU TERHADAP PELAKSANAAN
SISTEM SARAAN MALAYSIA (SSM) DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH**



TAN AK MONG

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2005**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN TESIS

JUDUL : _____

IJAZAH : _____

SAYA : _____ SESI PENGAJIAN : _____

(HURUF BESAR)

Mengaku membenarkan tesis *(LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

☐

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh:

 (TANDATANGAN PENULIS)

Alamat Tetap: _____

TARIKH: _____

 (TANDATANGAN PUSTAKAWAN)

 (NAMA PENYELIA)

TARIKH: _____

Catatan:

*Potong yang tidak berkenaan.

*Jika tesis ini SULIT dan TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

*Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana Secara Penyelidikan atau disertai bagi pengajian secara kerja kursus dan Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM).

PENGAKUAN

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya



TAN AK MONG
PS 03-006(K)-024
19 JULAI 2005



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGHARGAAN

Syukur dan pujian ke atas Tuhan kerana memberikan hidayah dan kekuatan kepada pengkaji untuk menyempurnakan kajian ini sebagaimana yang sepatutnya. Kajian ini merupakan wadah ke arah penyempurnaan harapan dan perjuangan serta janji kepada diri, isteri, anak-anak dan keluarga seluruhnya. Dalam usaha penyempurnaan ini sesungguhnya pengkaji banyak terhutang budi kepada pelbagai pihak yang terlibat dalam memberikan sumbangan.

Dalam ruangan ini, pengkaji merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Vincent Pang selaku penyelia dan Timbalan Dekan, Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial yang tidak jemu-jemu membantu, membimbing, memberi tunjuk ajar yang membina serta prihatin terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pengkaji sepanjang penyeliaan kajian ini.

Melalui ruangan ini juga, pengkaji ingin merakamkan ucapan jutaan terima kasih kepada Prof Dr. Shukery Mohamed selaku Dekan Pusat Pengajian Pasca Siswazah dan Timbalan Dekan Pusat Pengajian Pasca Siswazah serta kakitangan mereka yang banyak memberikan kerjasama terhadap segala urusan sepanjang kajian dilakukan. Ucapan jutaan terima kasih juga ditujukan kepada Dr. Sabariah Sharif selaku Penyelaras Program, Sarjana Pengurusan Pendidikan, pensyarah-pensyarah dan semua staf sokongan Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial. Jutaan terima kasih dan penghargaan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Sabah, Pengetua, Penolong Kanan, Ketua-Ketua Bidang, Ketua-Ketua Panitia dan Guru-Guru yang terlibat di atas kerjasama semasa kajian dijalankan.

Pengkaji juga amat menghargai jasa, pengorbanan dan dorongan daripada isteri tersayang Jeneffer Joan Ignatius, anak-anakku Ellysa Tan Siew Mei, Elvin Tan Wern Chern dan Eric Tan Wern Jin yang telah menunjukkan kefahaman dan pengertian tentang erti pengorbanan. Ucapan terima kasih dan penghargaan ditujukan kepada rakan-rakan yang banyak membantu di dalam memberikan tunjuk ajar, idea, pandangan dan komen yang membina dalam usaha pengkaji menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali, segala kerjasama, bimbingan, pertolongan dan dorongan semua yang terlibat sama ada secara langsung ataupun tidak langsung, sesungguhnya amat bermakna dan bernilai bagi saya. Saya mendoakan kesejahteraan anda sekalian semoga mendapat rahmat dan petunjuk di atas segala pengorbanan yang telah dilakukan. Semoga kita berjumpa di mercu kejayaan pada masa akan datang.

ABSTRAK

PENILAIAN GURU-GURU TERHADAP PELAKSANAAN SISTEM SARAN MALAYSIA (SSM) DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA

Kajian ini bertujuan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi guru-guru dalam pelaksanaan Sistem Saran Malaysia (SSM) di sekolah. Kajian ini akan melihat persepsi tentang kepuasan kerja, penilaian prestasi dan motivasi kerja guru. Penyelidikan ini juga bertujuan menentukan sama ada terdapat perbezaan persepsi guru-guru tentang kepuasan kerja, penilaian prestasi dan motivasi kerja dengan faktor demografi guru seperti jantina, tempoh perkhidmatan, jawatan dan bidang ikhtisas guru. Responden terdiri 302 orang guru daripada 1405 orang guru dipilih secara rawak berstrata dari 21 buah Sekolah Menengah di daerah Kota Kinabalu, Sabah. Analisis data statistik telah menggunakan Program SPSS dengan kaedah pekali pertalian Pearson untuk pengujian hipotesis nul perkaitan antara kepuasan kerja dan penilaian prestasi; kepuasan kerja dan motivasi kerja; dan penilaian prestasi dan motivasi kerja. Analisis varians (ANOVA) dan Ujian-t telah digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis lain. Sebanyak 15 hipotesis telah dibentuk oleh pengkaji. Keputusan yang telah diperolehi sebagaimana berikut: 1) Hipotesis nul tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan penilaian prestasi; kepuasan kerja dengan motivasi kerja; dan penilaian prestasi dengan motivasi kerja ditolak. 2) Hipotesis nul tentang perbezaan persepsi guru tentang kepuasan kerja; penilaian prestasi dan motivasi kerja dengan ciri-ciri demografi seperti jantina, tempoh perkhidmatan, jawatan dan kelayakan ikhtisas guru diterima. 3) Hipotesis nul tentang perbezaan persepsi guru tentang penilaian prestasi dengan bidang ikhtisas guru ditolak. Bagi semua ujian statistik dalam penyelidikan ini, tahap signifikan yang dipakai adalah pada $p < 0.05$. Hasil analisis skor min, kajian juga mendapati dalam pelaksanaan SSM faktor yang penting ialah kepuasan kerja, diikuti motivasi dan penilaian prestasi. Beberapa cadangan kajian lanjutan telah dikemukakan pada akhir kajian bagi memanfaatkan kajian mengenai pelaksanaan SSM dan hubungannya dengan motivasi kerja.

ABSTRACT

TEACHERS'S EVALUATION ON IMPLEMENTATION OF MALAYSIA REMUNERATION SYSTEM (MRS) FOR IMPROVING JOB MOTIVATION

This study attempted to investigate the factors that affect teachers' motivation in the individual implementation of The Malaysian Remuneration System (MRS) in school. This research is to study teachers' perception of job satisfaction, performance evaluation and work motivation. This research is also aimed to look at demography of teachers such as gender, length of services, position held and expertises as to study any correlation exist between perception of teachers on job satisfaction and performance evaluation; job satisfaction and work motivation; and performance evaluation and work motivation. For the purpose of this research, approximately 302 out of 1405 teachers from 21 secondary schools in Kota Kinabalu, Sabah were chosen randomly as sample. Data collected were analysed using SPSS programme specifically with Pearson's Correlation analysis for the testing of nul hypotheses in relation to job satisfaction and performance evaluation; job satisfaction and work motivation; and performance evaluation and work motivation. ANOVA and T-test were used to test other hypotheses. Fifteen hypotheses have already being formed from this study. The findings are as follows: (1) Nul hypothesis in relation to job satisfaction and performance evaluation; job satisfaction and work motivation; performance evaluation and work motivation was rejected. (2) Nul hypothesis on differed teachers' perception of job satisfaction, performance evaluation and work motivation between demography such as gender, length of services, position held and expertises was accepted. (3) Nul hypothesis on differed perception of teachers' in performance evaluation with expertises was rejected. The level of significance, $p < 0.05$ was set as criterion for the test of the mentioned hypotheses. As a result of this research, the most important factors in the implementation of MRS are job satisfaction, work motivation and performance evaluation. Further follow up research are recommended at the end this research to benefit future research on the implementation of MRS and work motivation.

SENARAI SINGKATAN

SSB	Sistem Saraan Baru
SSM	Sistem Saraan Malaysia
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, KPM
SKT	Sasaran Kerja Tahunan
JUSA	Jawatan Utama Dalam Sektor Awam
APC	Anugerah Perkhidmatan Cemerlang
PTK	Penilaian Tahap Kecekapan
LPPT	Laporan Penilaian Prestasi Tahunan
PPSM	Panel Pembangunan Sumber Manusia
CEUPACS	Kesatuan Pekerja-Pekerja Di Dalam Perkhidmatan Awam
KPPK	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan
JNS	Jemaah Nazir Sekolah
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
SM	Sekolah Menengah
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMA	Sekolah Menengah Agama

ISI KANDUNGAN

PENGAKUAN	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRAK BAHASA INGGERIS	iv
SENARAI SINGKATAN	v
ISI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xiii
BAB 1 - PENDAHULUAN	
1.1. Pengenalan	1
1.2. Pernyataan Masalah	7
1.3. Persoalan Kajian	9
1.4. Tujuan Kajian	10
1.5. Objektif Kajian	11
1.6. Hipotesis Kajian	11
1.7. Definisi Istilah	13
1.7.1. Penilaian	13
1.7.2. Pelaksanaan	16
1.7.3. Guru-guru	16
1.7.4. Motivasi Kerja	17
1.8. Batasan Kajian	21
1.9. Kesignifikanan Kajian	22
1.10. Kesimpulan	24

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 2 - TINJAUAN KAJIAN

2.1. Pengenalan	25
2.2. Definisi Konsep	25
2.2.1. Teori-Teori Motivasi	26
2.3. Kerangka Teoritikal Kajian	31
2.4. Tinjauan Kajian-Kajian Lepas	32
2.4.1. Kajian Luar Negeri	33
2.4.2. Kajian Dalam Negeri	35
2.5. Kesimpulan	41

BAB 3 - METODOLOGI KAJIAN

3.1. Pengenalan	42
3.2. Reka Bentuk Kajian	43
3.3. Lokasi dan Populasi Kajian	44
3.4. Kajian Rintis	44
3.5. Sampel Kajian	46
3.6. Instrumen Kajian	46
3.6.1. Alat Ukur Kajian	47
3.6.2. Pengukuran Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Penilaian Prestasi.	48
3.6.3. Kandungan Soal Selidik	49
3.7. Prosedur Kajian	50
3.8. Kerangka Konsep Kajian	51
3.9. Langkah Pengumpulan Data	51
3.10. Proses Analisis Data	52
3.10.1. Statistik Deskriptif	53
3.10.2. Statistik Inferensi	57

3.11. Kesimpulan

BAB 4 - HASIL KAJIAN

4.1. Pengenalan	58
4.2. Latar Belakang Responden	59
4.3. Analisis Data Latar Belakang Responden	60
4.4. Persepsi Tentang Pelaksanaan SSM	68
4.5. Persepsi Tentang Kepuasan Kerja, Penilaian Prestasi dan Motivasi Kerja	70
4.6. Perbezaan Persepsi dalam Kepuasan Kerja Mengikut Faktor Demografi Guru	70
4.6.1. Jantina	70
4.6.2. Tempoh Perkhidmatan	71
4.6.3. Jawatan	71
4.6.4. Bidang Ikhtisas Guru	72
4.7. Perbezaan Persepsi dalam Penilaian Prestasi Mengikut Faktor Demografi Guru	72
4.7.1. Jantina	73
4.7.2. Tempoh Perkhidmatan	73
4.7.3. Jawatan	74
4.7.4. Bidang Ikhtisas Guru	75
4.8. Perbezaan Persepsi dalam Motivasi Kerja Mengikut Faktor Demografi Guru	75
4.8.1. Jantina	76
4.8.2. Tempoh Perkhidmatan	76
4.8.3. Jawatan	77
4.8.4. Bidang Ikhtisas Guru	77
4.9. Hubungan Persepsi Antara Kepuasan Kerja dengan Penilaian Prestasi	78

4.10. Hubungan Persepsi Antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja	79
4.11. Hubungan Persepsi Antara Penilaian Prestasi dengan Motivasi Kerja	80
4.12. Kesimpulan	
BAB 5 - RUMUSAN DAN CADANGAN	82
5.1. Pengenalan	82
5.2. Rumusan Dapatan Kajian	82
5.2.1. Laporan Analisis Deskriptif Persepsi Tentang Pelaksanaan SSM	83
5.2.2. Laporan Analisis Deskriptif Persepsi Tentang Kepuasan Kerja, Penilaian Prestasi dan Motivasi Kerja	87
5.2.3. Laporan Pengujian Hipotesis Nul	91
5.3. Implikasi Kajian	92
5.4. Cadangan Kajian Lanjutan	94
5.5. Kesimpulan	95
BIBLIOGRAFI	101
LAMPIRAN A	102
LAMPIRAN B	107
LAMPIRAN C	

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Perbezaan antara Sistem Saraan Malaysia (SSM) dan Sistem Saraan Baru (SSB)	3
Jadual 1.2	Peperiksaan PTK bagi kumpulan pengurusan dan profesional di dalam SSM	5
Jadual 1.3	Peperiksaan PTK bagi kumpulan sokongan di dalam SSM	6
Jadual 1.4	Bilangan guru yang meletakkan jawatan	8
Jadual 1.5	Jumlah guru di Malaysia pada tahun 2004	22
Jadual 2.1	Teori-teori motivasi	26
Jadual 3.1	Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian	43
Jadual 3.2	Sampel guru-guru yang terlibat dalam pengedaran soal selidik	45
Jadual 3.3	Skala Likert	46
Jadual 3.4	Tahap kepuasan kerja	47
Jadual 3.5	Tahap penilaian prestasi dan motivasi kerja	48
Jadual 3.6	Kandungan soal selidik	48
Jadual 3.7	Analisis data bagi setiap hipotesis nul	52
Jadual 3.8	Skor pekali korelasi pearson 'r'	56
Jadual 4.1	Ciri-ciri demografi responden	60
Jadual 4.2	SSM banyak memberikan faedah kepada perkhidmatan guru	61
Jadual 4.3	SSM meningkatkan kualiti profesion perguruan	61
Jadual 4.4	SSM mewujudkan persaingan yang sihat di kalangan guru-guru	62
Jadual 4.5	Objektif pelaksanaan SSM telah dicapai dengan jayanya	62
Jadual 4.6	Tangga gaji SSM berbentuk Jadual Matriks Gaji sesuai	63
Jadual 4.7	Sistem kenaikan gaji SSM yang diamalkan sesuai	63
Jadual 4.8	Sistem anjakan gaji SSM yang diamalkan sesuai berbanding dengan sistem SSB	64
Jadual 4.9	SSM memberi peluang kenaikan pangkat yang lebih kepada guru	64

Jadual 4.10	Ganjaran yang diperoleh dalam SSM telah meningkatkan kualiti kerja	65
Jadual 4.11	Pelaksanaan SSM mengikut garis panduan sebenarnya	65
Jadual 4.12	Peperiksaan PTK dalam SSM yang dijalankan sesuai	66
Jadual 4.13	Sukatan peperiksaan PTK dalam SSM adalah sesuai	66
Jadual 4.14	Penetapan SKT dalam SSM adalah sesuai diamalkan	67
Jadual 4.15	Semua guru diberi peluang yang sama rata dalam SSM untuk menghadiri kursus	67
Jadual 4.16	Kebanyakan guru yang rapat dengan pegawai penilai mendapat keputusan prestasi yang baik dalam SSM	68
Jadual 4.18	Jumlah min persepsi guru tentang kepuasan kerja, penilaian prestasi dan motivasi kerja	69
Jadual 4.19	Min persepsi guru tentang kepuasan kerja, penilaian prestasi dan motivasi kerja mengikut item soalan	69
Jadual 4.20	Keputusan analisis Ujian-t perbezaan persepsi tentang kepuasan kerja berdasarkan jantina	70
Jadual 4.21	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi kepuasan kerja berdasarkan bidang tempoh perkhidmatan	71
Jadual 4.22	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi kepuasan kerja berdasarkan jawatan	71
Jadual 4.23	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi kepuasan kerja berdasarkan bidang ikhtisas guru	72
Jadual 4.24	Keputusan analisis Ujian-t perbezaan persepsi penilaian prestasi berdasarkan jantina	73
Jadual 4.25	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi penilaian prestasi berdasarkan tempoh perkhidmatan	73
Jadual 4.26	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi penilaian prestasi berdasarkan jawatan	74
Jadual 4.27	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi penilaian prestasi berdasarkan bidang ikhtisas guru	74
Jadual 4.28	Min persepsi penilaian prestasi dan bidang ikhtisas guru	75
Jadual 4.29	Keputusan analisis Ujian-t perbezaan persepsi motivasi kerja berdasarkan jantina	75

Jadual 4.30	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi motivasi kerja berdasarkan tempoh perkhidmatan	76
Jadual 4.31	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi motivasi kerja berdasarkan jawatan	76
Jadual 4.32	Keputusan analisis ANOVA perbezaan persepsi motivasi kerja berdasarkan bidang ikhtisas guru	77
Jadual 4.33	Keputusan analisis kolerasi pearson antara kepuasan kerja dan penilaian prestasi	77
Jadual 4.34	Keputusan analisis kolerasi pearson antara kepuasan kerja dan motivasi kerja	78
Jadual 4.35	Keputusan analisis kolerasi pearson antara penilaian prestasi dan motivasi kerja	79
Jadual 4.36	Keputusan analisis data	81



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Hierarki Keperluan Abraham Maslow	27
Rajah 2.2	Teori Dua Faktor Herzberg	30
Rajah 2.3	Kerangka teoritikal kajian	32
Rajah 3.1	Prosedur kerja penyelidik	49
Rajah 3.2	Kerangka konsep kajian	50
Rajah 4.1	Scatter Plot hubungan antara kepuasan kerja dengan penilaian prestasi	78
Rajah 4.2	Scatter Plot hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja	79
Rajah 4.3	Scatter Plot hubungan antara penilaian prestasi dengan motivasi kerja	80



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan

Sistem Saraan Baru (SSB) telah mula dilaksanakan dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia mulai bulan Julai 1991 melalui Pekeliling Perkhidmatan No 9, 1991 bertarikh 23 Julai 1991. Tujuan sistem ini diperkenalkan adalah bagi menggantikan sistem yang lama iaitu untuk menambah kecekapan dan meningkatkan kualiti dan produktiviti sektor awam. Melalui sistem ini, pekerja akan diberikan ganjaran berdasarkan kepada prestasi kerja yang dinilai oleh penyelia mereka. Prestasi kerja dinilai berdasarkan kepada sumbangan pekerja terhadap pencapaian objektif organisasi. Justeru itu dengan ganjaran yang disediakan dalam SSB diharapkan pekerja bermotivasi untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja mereka.

Secara umumnya, SSB merupakan usaha strategik jangka panjang kerajaan bertujuan dan memperlengkapkan lagi keupayaan sektor awam bagi memainkan peranannya dengan lebih berkesan dalam proses pembangunan negara masa hadapan melalui pembentukan dan pengamalan satu sistem saraan berasaskan prestasi (*Pay For Performance*), lebih fleksibel dan berkeupayaan menggalakkan prestasi, kualiti dan produktiviti perkhidmatan para anggota sektor awam.

Tidak dapat dinafikan bahawa sistem penilaian prestasi penting dalam melaksanakan SSB tetapi sistem ini menghadapi pelbagai kontroversi sejak ianya mula dilaksanakan pada 1 Januari 1992. Banyak rungutan kedengaran di kalangan kakitangan awam tentang kelemahan sistem ini. Sistem tersebut dikatakan tidak

dapat memotivasikan kakitangan kerajaan malah menyebabkan perasaan tidak puas hati di kalangan mereka (Berita Harian, 1 Dis. 1992)

Ramai kakitangan kerajaan bimbang bahawa penilaian prestasi, yang merupakan asas bagi menentukan kenaikan gaji dan pangkat, mungkin tidak mencerminkan gambaran sebenar. Mereka bimbang bahawa pegawai penilai, lazimnya ketua-ketua jabatan, akan tunduk kepada kelemahan manusia dan menunjukkan berat sebelah, pilih kasih, nepotisme dan diskriminasi sehinggakan SSB dilabelkan sebagai "Sistem Suka Bodek". CUEPACS menjangkakan sistem ini akan mewujudkan lebih ramai "pak turut" dalam Perkhidmatan Awam dan kemungkinan berlakunya eksploitasi terhadap penilaian prestasi (Utusan Malaysia, 6 Jan. 1992).

Kementerian Pelajaran Malaysia (1994) melalui EPRD, telah membuat kajian tentang pelaksanaan SSB di sekolah-sekolah pada bulan Ogos 1994. Kajian yang dibuat selepas dua tahun SSB dilaksanakan ini bertujuan untuk mendapatkan maklum balas dari kakitangan terhadap sistem ini. Hasil daripada laporan itu menunjukkan bahawa kakitangan awam khususnya guru-guru tidak berpuas hati dengan sistem penilaian dan sistem pergerakan gaji dalam SSB. Kuota lima peratus untuk kakitangan yang dapat melintang dan menegak tidak disenangi oleh guru-guru.

SSB telah dikaji semula selaras dengan hala tuju semasa Perkhidmatan Awam dan keperluan persekitaran yang dinamik. Hasil daripada kajian tersebut, kerajaan telah bersetuju untuk melaksanakan Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang berteraskan kompetensi dalam pengurusan sumber manusia Perkhidmatan Awam. SSM telah diperkenalkan mulai 1 November 2002 kepada semua anggota Perkhidmatan Awam kecuali JUSA dan Gred Khas melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 2002. SSM memperkenalkan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) berasaskan kompetensi. Ia bertujuan untuk menggalakkan pembangunan diri melalui pembelajaran berterusan

serta menggalakkan penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kreativiti serta inovasi dalam pelaksanaan tugas (Jadual 1.1).

Jadual 1.1: Perbezaan Antara Sistem Saraan Malaysia (SSM) dan Sistem Saraan Baru (SSB)

Sistem Saraan Malaysia (SSM)	Sistem Saraan Baru (SSB)
1. Kuasa ketua jabatan dihadkan dalam menentukan kenaikan gaji kakitangan. Kemajuan kerjaya dan pergerakan gaji kakitangan bergantung kepada PTK melalui peperiksaan atau kursus serta Laporan Penilaian Prestasi Tahunan oleh ketua jabatan. 2. Laporan Penilaian Prestasi Tahunan diawasi oleh Panel Pembangunan Sumber Manusia yang ditubuhkan di setiap jabatan. Kakitangan boleh mengemukakan aduan jika tidak berpuas hati. 3. Dua cara pergerakan gaji sahaja iaitu biasa dan anjakan dan tiada lagi gaji statik 4. Jadual Gaji Matriks bagi semua gred kenaikan pangkat diubahsuai kepada dua peringkat sahaja. 5. APC tidak lagi dikaitkan dengan pergerakan gaji tahunan, sebaliknya diberikan wang saku sebanyak RM1000.00 dan sijil. 6. Peluang kenaikan pangkat diluaskan apabila lima lapisan gred kenaikan pangkat tambahan diwujudkan. 7. Tambahan satu mata gaji kepada mata gaji maksimun bagi semua Jadual gaji. 8. Kadar elaun dan kemudahan akan diselaraskan kepada satu kadar sahaja bagi setiap gred baru. 9. Bayaran intensif Perkhidmatan Kritikal dibayar kepada empat skim perkhidmatan baru iaitu Pegawai Pergigian, Penolong Jurutera Laut, Pegawai Farmasi dan Penolong Pemeriksa Kilang dan Jentera.	1. Ketua Jabatan mempunyai kuasa sepenuhnya dalam menentukan kemajuan kerjaya dan pergerakan gaji tahunan kakitangan bawahanya. 2. Tidak ada panel pengawasan dan aduan terhadap keputusan yang dibuat oleh ketua jabatan. 3. Empat cara pergerakan gaji iaitu statik, mendatar, menegak, melintang. 4. Jadual Gaji Matriks berbentuk tiga peringkat dengan beberapa mata gaji di setiap peringkat. 5. APC berkaitan terus dengan pergerakan gaji tahunan kaitangan. 6. Peluang kenaikan pangkat kecil berikutan bilangan skim perkhidmatan dikurangkan dari 574 kepada 277 skim

Sumber: Dewan Ekonomi, 2003: 32

Mengikut Pekeliling Perkhidmatan No 4 Tahun 2002, pelaksanaan SSM merangkumi pengenalan PTK dalam Perkhidmatan Awam. SSM juga telah membuat beberapa penambahbaikan dalam SSB seperti pengubahsuaian sistem penilaian

prestasi, Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC), peningkatan peluang kemajuan kerjaya, pengubahsuaian struktur gaji dan elaun serta penambahbaikan syarat-syarat perkhidmatan. Ini bertujuan melahirkan pekerja berpengetahuan yang dapat meningkatkan keupayaan dan daya saing Perkhidmatan Awam serta mampu memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin meningkat.

PTK bertujuan untuk menggalakkan pembangunan diri anggota Perkhidmatan Awam melalui pembelajaran berterusan, meningkatkan budaya organisasi pembelajaran dan melaksanakan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi. PTK adalah salah satu kaedah untuk menentukan pergerakan gaji tahunan dan kemajuan kerjaya anggota Perkhidmatan Awam. Bagi gred lantikan terdapat dua tahap kecekapan, iaitu Tahap Kecekapan 1 dan Tahap Kecekapan 2 manakala bagi setiap gred kenaikan pangkat (kecuali Kumpulan Pengurusan Tertinggi), terdapat satu tahap kecekapan sahaja pada setiap gred, iaitu Tahap Kecekapan 3.

Aspek dan kriteria penilaian, wajaran markah prestasi, format dan kandungan borang Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LPPT) dan SKT telah dibuat penambahbaikan. Bagi memudahkan pemantauan dan penilaian prestasi, borang SKT disatukan dengan borang LPPT. Di samping itu, Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) ditubuhkan bagi menggantikan Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji. Peranan dan fungsi PPSM ini diperluaskan merangkumi penyelarasan penilaian prestasi dan pembangunan sumber manusia.

Kaedah pemberian APC tidak lagi dikaitkan dengan pergerakan gaji anggota. Dasar dan kaedah baru pelaksanaan APC adalah melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Kerajaan telah memutuskan "PTK" ertinya pengukuran tahap pencapaian seseorang anggota dari aspek pengetahuan, kemahiran serta ciri-ciri

sikap, nilai dan etika kerja yang perlu bagi sesuatu pekerjaan atau jawatan. PTK diperkenalkan kepada kakitangan awam bertujuan:

- (i) Menggalakkan pembangunan diri (*self development*) melalui pembelajaran berterusan;
- (ii) Menggalakkan penggunaan pengetahuan, kemahiran, kreativiti, inovas dan multi-skilling dalam pelaksanaan tugas;
- (iii) Menerapkan budaya kerja berpasukan;
- (iv) Memantapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) dalam sektor awam selaras dengan matlamat melahirkan pekerja berpengetahuan (*k-workers*);
- (v) Melaksanakan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi;
- (vi) Membolehkan pengiktirafan diberi kepada anggota melalui anjakan gaji.

Jadual 1.2: Peperiksaan PTK bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional dalam SSM

PTK	Keterangan
PTK 1	mengukur tahap pengetahuan dan kefahaman seseorang anggota dari aspek pengetahuan, kefahaman serta ciri-ciri sikap, nilai dan etika kerja yang diperlukan bagi sesuatu pekerjaan atau jawatan
PTK 2	mengukur kefahaman dan aplikasi dari segi pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi berkaitan dengan bidang tugas jawatannya serta mampu memberi khidmat nasihat dan boleh menyebarkan pengetahuannya kepada orang lain
PTK 3	menilai pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi serta kebolehan anggota memberi khidmat nasihat dan menyebarkan pengetahuan kepada orang lain serta memberi sumbangan yang berkesan kepada organisasi sesuai dengan gred jawatan yang disandang
PTK 4	menilai pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan, nilai-nilai peribadi dan kebolehan anggota mensintesis isu dan masalah. Ia juga menilai keupayaan anggota membimbing anggota lain di bawah bidang kawalannya sesuai dengan gred jawatan yang disandang
PTK 5	menilai pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi serta kebolehan anggota membimbing beberapa pasukan kerja atau fungsi organisasi sesuai dengan gred jawatan yang disandang
PTK 6	menilai kemandirian anggota sebagai pemimpin dan pengurus dalam mengemudi perubahan dan usaha-usaha pembaharuan Perkhidmatan Awam sesuai dengan bidang tugas dan taraf jawatannya

Sumber: Pekeliling Perkhidmatan No 4, 2002

Jadual 1.3: Peperiksaan PTK bagi Kumpulan Sokongan dalam SSM

PTK	Keterangan
PTK 1	mengukur tahap pengetahuan dan kefahaman serta tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi seseorang anggota dalam memahami peraturan, prosedur dan sistem kerja sesuai dengan tugas jawatannya
PTK 2	mengukur tahap kemahiran seseorang anggota dalam memahami dan mengaplikasi peraturan, prosedur dan sistem kerja dalam menjalankan tugas jawatannya
PTK 3	mengukur keupayaan seseorang anggota mengaplikasi pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi serta mampu menyelia dan boleh memberi khidmat nasihat dan pandangan sesuai dengan tugas jawatannya
PTK 4	Menilai pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi serta kebolehan anggota membantu ketua jabatan dalam urusan pentadbiran pejabat dan penyeliaan anggota di bawah kawalannya dengan berkesan.

Sumber: Pekeliling Perkhidmatan No 4, 2002

Kandungan sukatan peperiksaan dan kurikulum kursus hendaklah berdasarkan kepada kompetensi anggota. Kompetensi boleh dibahagikan kepada dua komponen seperti berikut:

(i) Kompetensi Umum (*Generic Competency*) iaitu tahap pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi yang perlu dimiliki oleh setiap anggota tanpa mengira gred jawatan dan organisasi anggota berkenaan; dan

(ii) Kompetensi Khusus (*Functional Competency*) iaitu tahap pengetahuan, kemahiran, tata kelakuan dan nilai-nilai peribadi yang diperlukan bagi melaksanakan bidang tugas sesuatu jawatan secara khusus dan berkesan.

Kedua-dua elemen kompetensi ini akan disepadukan dalam pembentukan profil kecekapan yang perlu bagi seseorang anggota awam dalam menjalankan tugas-tugas jawatan yang disandang (Pekeliling Perkhidmatan No 4, 2002).

1.2. Pernyataan Masalah

Sebenarnya tujuan utama SSB ialah untuk memotivasikan kakitangan awam supaya bekerja kuat dan memberi ganjaran kepada mereka yang memberikan perkhidmatan yang berkualiti (JPA, PP 9/91). Namun begitu, Kesatuan Perkhidmatan Pendidikan Kebangsaan (KPPK) berpendapat sistem penilaian prestasi dalam SSB menyebabkan guru-guru "patah semangat" (demotive) dan tidak memotivasikan mereka (Rodrigues, 1994). Keadaan ini bertambah rumit kerana selain guru-guru tidak bersemangat untuk bekerja, mereka juga mengalami tekanan (*stress*) dan ketidakpuasan hati. Ini selaras dengan dapatan Junaidah Abdul Jamil (1995) yang mengatakan pengenalan Sistem Baru Penilaian Prestasi melalui SSB telah menyebabkan timbulnya tekanan kepada guru-guru disebabkan mereka merasakan ganjaran yang didapati tidak setimpal dengan tenaga yang dicurahkan.

Kajian selidik oleh CEUPACS terhadap 150,000 kakitangan awam, 90 peratus daripada mereka menyatakan tidak puas hati dengan SSB (Berita Harian, 29 Ogos 1994). KPPK (1992) menjelaskan bahawa terdapat Guru Besar menggunakan SSB ini untuk mengugut guru-guru. Jika guru-guru tidak memenuhi "kehendak" Guru Besar, mereka ini akan diberi prestasi rendah. KPPK (1993) menyatakan walaupun ada segelintir kecil guru yang berasa gembira dan berpuashati kerana mendapat pergerakan yang melintang dan menegak, namun ramai yang berasa amat hampa. Mereka ini, khasnya yang berprestasi tinggi, rajin, berpotensi dan berkaliber telah "ditolak" ke pergerakan mendatar sahaja. KPPK telah dibanjiri dengan panggilan daripada guru-guru yang berasa malang dan marah.

KPPK (1995) menyebut bahawa SSB merupakan satu skim gaji yang telah menerima kritikan yang cukup banyak yang tidak pernah berlaku dalam sejarah Perkhidmatan Awam. Kelemahan dalam sistem ini adalah seperti penilaian yang tertutup, gaji tiga peringkat, anomali dalam SSB dan sebagainya. Ditegaskan juga

skim ini telah gagal pelaksanaannya di negara lain. Menurut KPM (1996), terdapat peningkatan bilangan guru-guru yang meletakkan jawatan dari tahun 1992 hingga tahun 1995 dalam Jadual 1.4.

Jadual 1.4: Bilangan Guru Yang Meletakkan Jawatan

Tahun	Bilangan
1992	332
1993	282
1994	605
1995	888
Jumlah	2208

Sumber: KPM, 1996

Persoalan yang ingin dikaji ialah persepsi guru-guru terhadap pelaksanaan SSM dapat menghasilkan motivasi kerja yang tinggi. Di sini jelas bahawa persepsi guru-guru terhadap pelaksanaan SSM boleh dipengaruhi oleh berbagai-bagai faktor seperti faktor demografi guru, penilaian prestasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Semua faktor ini berperanan penting dalam menentukan kejayaan pelaksanaan SSM. Apatah lagi dalam konteks pembangunan sumber manusia bagi memenuhi keperluan Wawasan 2020 yang menuntut pelbagai perubahan dalam sektor pendidikan. Peranan tersebut tidak mampu menangani cabaran yang yang dibawa atau dihasilkann oleh inovasi dalam Perkhidmatan Awam.

Di samping itu, Jemaah Nazir (2001) menunjukkan bahawa masih terdapat banyak masalah pengurusan di sekolah. Sepanjang tahun 1999, Jemaah Nazir Sekolah (JNS) telah menjalankan pemeriksaan ke atas 3542 buah sekolah (hampir 40% daripada jumlah sekolah di seluruh negara). Pemeriksaan mendapati bahawa hanya 57.1% sekolah dapat menyediakan suasana yang kondusif untuk proses

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

pengajaran dan pembelajaran pada peringkat sederhana, manakala selebihnya hanya pada peringkat yang lemah.

Masalah ketidakpuasan terhadap kerja oleh pekerja sering dikatakan merupakan masalah yang dapat mengganggu keberkesanan sekolah. Kepuasan kerja secara mudah dapat difahami kerana seseorang itu dikatakan berpuas hati apabila keperluannya dipenuhi atau melebihi daripada apa yang dijangkakan (Gerson, 2001). Dalam konteks ini, Hoy dan Miskel (2001) menyatakan bahawa kepuasan kerja ialah petunjuk layanan baik dan menggambarkan tahap berfungsinya organisasi berkenaan. Kepuasan kerja penting bukan sahaja untuk melihat kualiti kehidupan pekerja tetapi juga menggambarkan kepemimpinan dan fungsi sekolah. Kepuasan kerja dan perasaan yang positif diharap dapat menjanakan kekuatan dalam menjalankan tugas seharian terutamanya dalam tugas pengajaran yang berkesan.

1.3. **Persoalan Kajian**

Kajian ini cuba menjawab beberapa persoalan utama berkaitan dengan pelaksanaan SSM terhadap motivasi kerja guru-guru di sekolah. Secara umumnya persoalan kajian tertumpu kepada aspek-aspek berikut:

- i. Apakah persepsi guru-guru terhadap pelaksanaan SSM di sekolah?
- ii. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi guru-guru terhadap kepuasan kerja berdasarkan faktor jantina, tempoh perkhidmatan, jawatan dan bidang ikhtisas guru?
- iii. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi guru-guru terhadap penilaian prestasi berdasarkan faktor jantina, tempoh perkhidmatan, jawatan dan bidang ikhtisas guru?