MILI
UNIV

Laporan Penelitian

Perbandingan Pengalaman Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia dan Perguruan Tinggi Indonesia

Afriva Khaidir, SH.,M.Hum.,MAPA
Prof. Dr. Mestika Zed, MA
Prof. Madya Dr. M. Ali Embi

Dibiayai oleh
Grant Penelitian Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle
Universiti Utara Malaysia dan
Pusat Kajian Sosial Budaya dan Ekonomi FIS UNP

Jabatan Penyelidikan dan Inovasi
Universiti Utara Malaysia
dan
Pusat Kajian Sosial Budaya dan Ekonomi
FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2007

PERPUSTA... UNV. NEGRI
DITERIMA TGL. : 9-3-2011
SUMBER HARGA : Hd
KOLEKSI : F1
NO. INVENTARIS : 107/Hd/2011 - p.1 C1
KLASIFIKASI : 350 Kha p. 1

1. Judul Penelitian : Perbandingan Pengalaman Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia dan Perguruan Tinggi Indonesia

2. Ketua Peneliti:

a. N a m a	: Afriva Khaidir, SH.,M.Hum.,MAPA
b. Jenis Kelamin	: Laki-laki
c. NIP/Golongan	: 19660411 199003 1 002/III d
d. Jab. Fungsional	: Lektor
e. Jab. Struktural	: -
f. Bidang Ilmu	: Public Administration
g. Alamat	: Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Padang
h. Telfon/faks	: 0751 445187
i. Alamat rumah/ telfon/email	: Jl. Pramuka I No. 25 Lolong Belanti Padang 25136 0751 444126/afrivak@yahoo.com

3. Anggota Peneliti : Prof. Dr. Mestika Zed, MA
Prof. Madya. Dr. M. Ali Embi

4. Mata Kuliah yang Diampu:
a. **Mata Kuliah I** : Hukum Administrasi Negara (3 sks)
b. Mata Kuliah II : Sistem Pemerintah Daerah (3 sks)

Mengetahui:
Direktur PKSBE

Prof. Dr. Mestika Zed, MA
NIP. 19550919 198203 1 003

Padang, 30 Oktober 2007

Afriva Khaidir.SH.,M.Hum.,MAPA
NIP. 19660411 199003 1 002

Mengetahui:
Dekan Fakultas Ilmu-ilmu Sosial UNP

Prof. Dr. Azwar Ananda, MA
NIP 19610720 198602 1 001

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur kehadrat Allah s.w.t di atas limpah kurniaNya penyelidikan ini dapat disempurnakan sebagaimana yang dirancang. Ucapan jutaan terima kasih kepada Jabatan Penyelidikan dan Inovasi UUM yang telah memberi sokongan serta membiayai penyelidikan ini. Dengan adanya pembiayaan tersebut kajian ini dapat dijalankan dengan lebih tersusun dan terancang.

Terima kasih juga kepada Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia dan Indonesia yang terlibat iaitu Universiti Sains Malaysia, Universiti Utara Malaysia, Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia, Universitas Negeri Padang, Universiti Andalas (UNAND) dan Institut Agama Negeri Imam Bonjol (IAIN) di atas kerjasama menjayakan penyelidikan ini. Penghargaan turut diberikan kepada semua responden kajian ini di atas kesudian meluangkan masa untuk menjawab soalan-soalan yang diajukan.

Kepada Y.Bhg. Dato' Naib Canselor, rakan-rakan di Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-undang serta semua pihak yang terlibat di dalam penyelidikan ini, kami mengucapkan ribuan terima kasih.

Prof. Madya Dr. Muhamad Ali Embi
Prof. Dr. Mestika Zed
Afriva Khaidir

Disember 2007

ABSTRAK

Pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di sektor awam yang telah dilaksanakan di negara-negara yang menganggotai pertubuhan *Organization for Economic Co-operation* (OECD) telah juga kemudiannya dilaksanakan di negara-negara membangun termasuklah di Malaysia dan Indonesia. Pelaksanaan sistem ini disektor awam bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktiviti kakitangan awam sebagaimana di sektor swasta. Walau bagaimanapun hasil-hasil kajian terdahulu mendapati terdapat perbezaan dari segi pelaksanaannya di setiap negara. Malahan kejayaan sistem ini di dalam mencapai objektif utamanyaa juga adalah berbeza-beza bagi setiap negara. Persamaan yang dapat dilihat termasuklah oleh kakitangan awam di Malaysia dan Indonesia adalah adanya rungutan-rungutan menunjukkan ketidakpuasan hati terhadap pelaksanaan sistem ini. Oleh itu kajian ini bertujuan untuk membandingkan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di antara Malaysia dan Indonesia dan untuk mengetahui pengalaman pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di negara masing-masing dan bersesuaian dengan saranan OECD supaya setiap negara yang mengamalkan sistem ini supaya menilai sistem ini secara menyeluruh. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di kedua-dua buah negara tidaklah terlalu berbeza dari segi sistem pentadbirannya, struktur gaji dan proses penilaian prestasinya. Cuma dari segi gaji yang diterima oleh para pensyarah di IPTA Malaysia adalah jauh lebih baik daripada para dosen di Indonesia. Manakala masalah penilaian prestasi juga sama-sama dihadapi di kedua-dua buah negara. Malah di Malaysia masalah PTK selain daripada masalah penilaian prestasi turut menjejaskan keberkesanan sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di Malaysia.

JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN		ii
ABSTRAK		iii
JADUAL KANDUNGAN		iv
SENARAI JADUAL		vii
SENARAI RAJAH		ix
BAB 1		
SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT		
1.0	PENGENALAN	1
1.1	Sistem Saraan Berasaskan Merit	2
1.2	Perlaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Institut Pengajian Tinggi Awam	4
1.3	Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Perguruan Tinggi Indonesia	6
1.4	PENGALAMAN PELAKSANAAN SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI NEGARA-NEGARA OECD	8
	1.4.1 Amerika Syarikat	9
	1.4.2 Kanada	11
	1.4.3 Belanda, New Zealand dan Australia	12
1.5	PERNYATAAN MASALAH	13
1.6	OBJEKTIF	15
	1.6.1 Objektif Umum	15
	1.6.2 Objektif Khusus	15
1.7	MODEL KAJIAN	16
1.8	SIGNIFIKAN KAJIAN	17
1.9	LIMITASI KAJIAN	17
BAB 2		
SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI INSTITUT PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA		
2.0	PENGENALAN	20
2.1	STRUKTUR DAN REKABENTUK SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI IPTA MALAYSIA	21
	2.1.1 Struktur Gaji dan Pergerakan Gaji	22
	2.1.2 Penilaian Prestasi dan Penilaian Tahap Kecekapan	25
2.2	SISTEM GANJARAN	35
2.3	KESAN PELAKSANAAN SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI IPTA MALAYSIA	42

BAB 3
SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI PERGURUAN TINGGI INDONESIA

3.0	PENGENALAN	46
3.1	STRUKTUR DAN REKABENTUK	48
	3.1.1 Struktur Gaji dan Pergerakan Gaji	48
	3.1.2 Sistem Penilaian Prestasi	50
	3.1.3 Sistem Ganjaran	57
3.2	KESAN PELAKSANAAN	58

BAB 4
SYARAT-SYARAT PELAKSANAAN PROSES PENILAIAN PRESTASI DI BAWAH SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT

4.1	PEMBENTUKAN MATLAMAT YANG JELAS DAN MENCABAR	63
4.2	KETEPATAN PENILAIAN PRESTASI	65
4.3	MAKLUMBALAS PRESTASI	67
4.4	PENGAGIHAN GANJARAN	67
	4.4.1 Keadilan Pengagihan Ganjaran	67
	4.4.2 Hubungan Ganjaran dan Prestasi	70
4.5	RUMUSAN	72

BAB 5
METODOLOGI

5.0	PENGENALAN	73
5.1	PEMBENTUKAN SOALAN TEMUBUAL	73
	5.1.1 Leading Question	74
5.2	TERJEMAHAN SOALSELIDIK	75
5.3	POPULASI DAN PERSAMPELAN KAJIAN	75
5.4	PENGANALISAAN DATA	77

BAB 6
DAPATAN KAJIAN

6.0	PENGENALAN	78
6.1	PENETAPAN MAKLUMAT TAHUNAN	78
	6.1.1 Penetapan Matlamat Tahunan	79
	6.1.2 Kepentingan Penetapan Matlamat	81
6.2	KAJIAN SEMULA MATLAMAT DI PERTENGAHAN TAHUN	85
	6.2.1 Kepentingan Kajian Semula Matlamat	85
	6.2.2 Pelaksanaan Kajian Semula Matlamat Di Pertengahan Tahun	88
6.3	PROSES PENILAIAN PRESTASI	92
	6.3.1 Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi	92
	6.3.2 Kesukaran Menilai Prestasi	96
6.4	MAKLUMBALAS PRESTASI	102
	6.4.1 Kepentingan Maklumbalas Prestasi	102
	6.4.2 Pengamalan Maklumbalas Prestasi	105
6.5	PENGAGIHAN GANJARAN	109
	6.5.1 Penentuan Pengagihan Ganjaran	109
	6.5.2 Pekerja yang Tidak Mencapai Tahap Prestasi Memuaskan Diberi Statik	112

BAB 7
PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

7.1	PERBINCANGAN HASIL KAJIAN	116
	7.1.1 Perbandingan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Malaysia Dan Indonesia	116
	7.1.2 Proses Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit	120
7.2	CADANGAN PENAMBAHBAIKAN	128
	7.2.1 Proses Penilaian Prestasi	128
	7.2.2 Penghapusan PTK Di Bawah SSM	129
	7.2.3 Pemberian Gaji	130
7.3	KESIMPULAN	130

Rujukan 131

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	:	Penetapan Gred Mengikut Kelayakan Masuk	23
Jadual 2.2	:	Gred Bagi Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran Dan Sokongan (N)	24
Jadual 2.1		Carta Aliran Proses Penyediaan Sasaran Kerja Tahunan	27
Jadual 2.2		Wajaran Markah Prestasi Mengikut Aspek Penilaian dan Kumpulan Anggota	29
Jadual 2.3	:	Aspek-Aspek dan Kriteria Penilaian Prestasi	30
Jadual 2.4	:	Skala Penilaian Bagi Aspek Kepimpinan, Pengetahuan dan Kepakaran/ Kemahiran, Penghasilan Kerja	31
Jadual 2.5		Skala Penilaian Bagi Aspek Kualiti Peribadi	31
Jadual 2.6		Skala Penilaian Bagi Aspek Kegiatan dan Sumbangan Di Luar Tugas Rasmi	32
Jadual 2.3		Pergerakan Gaji Bagi Pensyarah Gred DS45	36
Jadual 2.7	:	Ciri-ciri Motivasi Kakitangan Awam	43
Jadual 3.1	:	*Grade Level* Pensyarah Pengurusan Tinggi Indonesia dan Kelayakan Pendidikan	49
Jadual 6.1		Pelaksanaan Penetapan Matlamat	79
Jadual 6.2	:	Sebab Penetapan Matlamat Tidak/Kurang Dilaksanakan Di IPTA Malaysia	80
Jadual 6.3	:	Kepentingan Penetapan Matlamat	81
Jadual 6.4	:	Sebab Matlamat Penting/ Sangat Penting di IPTA Malaysia	82
Jadual 6.5		Sebab Matlamat Penting/ Sangat Penting di PT Indonesia	84
Jadual 6.6		Kepentingan Kajian Semula Matlamat di Pertengahan Tahun	86
Jadual 6.7		Sebab Kajian Semula Matlamat Penting/ Sangat Penting Di Malaysia	87
Jadual 6.8		Sebab Kajian Semula Matlamat Penting/ Sangat Penting Di Indonesia	87
Jadual 6.9		Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak/Kurang Penting	88
Jadual 6.10	:	Pengamalan Kajian Semula Matlamat	89
Jadual 6.11	:	Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak/ Kurang Dilaksanakan Di Malaysia	90
Jadual 6.12		Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak/ Kurang Dilaksanakan Di Indonesia	91
Jadual 6.13	:	Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi	93
Jadual 6.14		Sebab Tidak/ Kadang-kadang Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi di Malaysia	94
Jadual 6.15	:	Sebab Tidak/ Kadang-kadang Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi di Indonesia	95
Jadual 6.16		Pendapatan Tentang Kesukaran Menilai Prestasi	96
Jadual 6.17	:	Pendapat Tentang Ketepatan Penilaian Prestasi	97
Jadual 6.18	:	Sebab Penilaian Prestasi Tidak/ Kurang Tepat di Malaysia	98

Jadual 6.19		Sebab Penilaian Prestasi Tidak/ Kurang Tepat di Indonesia	100
Jadual 6.20		Pendapat Tentang Kepentingan Maklumbalas Prestasi	103
Jadual 6.21		Sebab Maklumbalas Prestasi Penting/ Sangat Penting di Malaysia	104
Jadual 6.22		Sebab Maklumbalas Prestasi Penting/ Sangat Penting di Indonesia	105
Jadual 6.23		Pengamalan Maklumbalas Prestasi	106
Jadual 6.24	:	Sebab Maklumbalas Prestasi Tidak/ Kadang-kadang Dilaksanakan di Malaysia	107
Jadual 6.25		Sebab Maklumbalas Prestasi Tidak/ Kadang-kadang Dilaksanakan di Indonesia	108
Jadual 6.26	:	Pengamalan Pengagihan Ganjaran	110
Jadual 6.27	:	Faktor Lain Yang Mempengaruhi Kaputusan Pengagihan Ganjaran Di Malaysia	111
Jadual 6.28		Faktor Lain Yang Mempengaruhi Kaputusan Pengagihan Ganjaran Di Indonesia	111
Jadual 6.29		Faktor Kuota Mempengaruhi Keputusan Pengagihan Ganjaran	112
Jadual 6.30		Pengalaman Pemberian Pergerakan Gaji Statik Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan	113
Jadual 6.31		Sebab Pergerakan Gaji Statik Tidak/ Kadang-kadang Diberi Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan Di IPTA Malaysia	114
Jadual 6.32		Sebab Pergerakan Gaji Statik Tidak/ Kadang-kadang Diberi Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan Di PT Indonesia	115

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	:	Definisi dan Kerangka Kajian	17
Rajah 2.1	:	Aliran Pusingan Proses Pengurusan Penilaian Prestasi	26

BAB 1

SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT

1.0 PENGENALAN

Pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di sektor awam secara meluas secara umumnya telah dimulai sekitar 1980an. Sistem ini yang pada mulanya telah dilaksanakan secara meluas di negara-negara yang menganggotai pertubuhan *Organization for Economic Co-operation* (OECD) seperti Amerika Syarikat, Kanada, Britain dan Australia, kemudian telah diikuti oleh sektor awam di negara-negara membangun termasuklah Malaysia dan Indonesia. Ia merupakan sistem saraan yang diadaptasikan daripada sistem saraan yang digunakan di sektor swasta bertujuan meningkatkan produktiviti kakitangan awam yang rendah dan keduanya mengurangkan bebanan kos mengurus kakitangan awam yang tinggi yang terpaksa ditanggung oleh pihak kerajaan. Ini memandangkan sektor awam seringkali dikritik kerana kelemahan prestasi kakitangannya berbanding kakitangan sektor swasta yang dikatakan mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dan produktif berbanding kakitangan awam. **Bagi mengatasi** kelemahan ini sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di sektor awam telah menggunakan pendekatan yang dipraktikkan oleh pihak swasta (Al Gore, 1993:2).

1.1 Sistem Saraan Berasaskan Merit

Sistem saraan berasaskan merit mengandaikan bahawa wang adalah *motivator* yang penting. Berdasarkan andaian ini prestasi pekerja hendaklah dihubungkan dengan ganjaran supaya pekerja akan berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapatkan ganjaran yang ditawarkan. Menurut laporan *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (1997a) idea untuk menghubungkan ganjaran dan prestasi ini telah mendapat sokongan yang kuat daripada pentadbir-pentadbir awam di pelbagai negara. Mereka melihat sistem ini adalah lebih baik berbanding sistem *incremental* yang diamalkan di sektor awam sebelum ini. Berdasarkan sistem lama kakitangan awam didapati kurang bermotivasi kerana kenaikan ganjaran tahunan yang diterima adalah secara automatik. Oleh itu individu pekerja di sektor awam tidak terdorong untuk berlumba-lumba memperbaiki prestasi dan meningkatkan produktiviti lantaran mereka beranggapan akan tetap menerima kenaikan ganjaran tahunan walaupun prestasi mereka tidak meningkat.

Sistem ini dikatakan sesuai digunakan di sektor awam kerana keupayaannya untuk mengukur prestasi pekerja sektor awam yang lebih berbentuk subjektif seperti aspek kualiti peribadi, pengetahuan dan kemahiran. Aspek-aspek prestasi yang bersifat subjektif ini dapat diukur secara objektif dengan menggunakan kaedah skala prestasi seperti yang ditetapkan (Carnavale, 1991:5). Antara ciri-ciri asas yang biasanya terkandung di dalam sesuatu sistem saraan berasaskan merit ialah kaedah untuk menilai prestasi dan bentuk pemberian kenaikan ganjaran tahunan. Kedua-duanya adalah saling

berhubungan iaitu pekerja akan dinilai prestasi mereka untuk menentukan ganjaran yang bakal diterima. Heneman (1992:43) telah menggariskan beberapa ciri-ciri sistem ini antaranya ialah:

i. Terdapat perbezaan kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi pekerja. Contohnya, sesetengah organisasi memasukkan faktor senioriti selain faktor merit sebagai kriteria.

ii. Bentuk kenaikan merit juga berbeza. Pendekatan sistem saraan berasaskan prestasi secara tradisional biasanya memberi kenaikan merit dalam bentuk kenaikan gaji semata-mata tanpa memberi bonus.

iii. Tempoh kenaikan mungkin berbeza. Pendekatan tradisional sistem saraan berasaskan merit memberikan kenaikan gaji secara kekal. Walau bagaimanapun kaedah secara *lump sum* boleh digunakan untuk mengelakkan kenaikan gaji secara kekal.

Manakala Hills (1987), Milkovich dan Newman (1987) serta Wallace dan Fay (1983) telah menggariskan empat ciri di dalam sistem saraan berasaskan merit iaitu pertama; tanggagaji matriks diwujudkan untuk setiap jawatan atau sekumpulan jawatan yang sama, kedua; tanggagaji ini mempunyai bentuk minimum dan maksimun dalam bentuk yang seragam di antara jawatan atau kumpulan-kumpulan jawatan, ketiga; kemajuan individu di antara tanggagaji bergantung kepada penilaian ke atas prestasi pekerja berkenaan dan keempat; ciri-ciri prestasi akan dinilai melalui sistem penilaian prestasi di mana tingkahlaku pekerja akan diawasi dan dinilai sumbangannya ke atas organisasi. Kenaikan

gaji kadangkala dalam bentuk sistem bonus dan diberikan secara individu atau secara berkumpulan di mana ia tidak menaikkan gaji asas pekerja.

U.S. General Accounting Office (GAO) (1990) pula telah menggariskan tiga ciri utama yang terdapat di dalam sistem saraan berasaskan merit iaitu membentuk kriteria-kriteria penilaian prestasi yang bersesuaian dengan organisasi dan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh individu pekerja, mewujudkan bentuk kenaikan merit yang bersesuaian serta mengenalpasti tempoh kenaikan merit dan menggariskan ciri-ciri prestasi dengan jelas dan dapat difahami oleh semua pihak.

Berdasarkan kriteria-kriteria yang dinyatakan kita boleh merumuskan bahawa setiap sistem saraan berasaskan merit mempunyai dua komponen yang utama iaitu sistem penilaian prestasi dan juga ganjaran kewangan. Kedua-dua aspek ini saling berhubungan dan berlandaskan konsep meritokrasi iaitu pekerja yang menunjukkan prestasi yang cemerlang akan menikmati kenaikan ganjaran manakala pekerja yang kurang cemerlang tidak seharusnya diberikan kenaikan.

1.2 Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Institut Pengajian Tinggi Awam Malaysia

Pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di Malaysia telah bermula pada tahun 1992 apabila kerajaan telah memperkenalkan sistem saraan yang baru bagi menggantikan skim Jawatankuasa Khas Kabinet (JKK 1976). Di Malaysia sistem saraan berasaskan merit ini

telah dilaksanakan secara berpusat (*centralize*) iaitu dilaksanakan secara seragam di semua agensi kerajaan termasuklah di Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) kerana sektor awam di Malaysia mengamalkan pemusatan kuasa iaitu semua arahan perkhidmatan biasanya datang daripada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Selain daripada itu pelaksanaannya juga meliputi keseluruhan kakitangan awam Malaysia tidak mengira tahap jawatan atau kedudukan mereka kecuali Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Sistem ini yang dikenali sebagai Sistem Saraan Baru (SSB) telah dilaksanakan selama sepuluh tahun sebelum penambahbaikkan telah dilakukan dengan memperkenalkan Sistem Saraan Malaysia (SSM) pada tahun 2002. Memandangkan SSB dan SSM dilaksanakan secara berpusat maka pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit bagi pensyarah-pensyarah di IPTA adalah tidak berbeza dengan pelaksanaannya terhadap kakitangan awam yang lain.

Secara umumnya struktur gaji di bawah SSM masih lagi mengekalkan struktur gaji SSB iaitu berdasarkan Jadual Gaji Matriks (*Matrix Salary Schedule – MSS*) bagi keseluruhan sektor awam kecuali JUSA dan Jawatan Gred Khas. MSS mengandungi beberapa gred yang dibahagikan kepada dua kumpulan perkhidmatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan. Pensyarah-pensyarah dan tutor-tutor (pembantu pensyarah) di IPTA dikelaskan di dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional memandangkan tugas sebagai pensyarah merupakan suatu tugas yang memerlukan keprofesionalan di dalam sesuatu bidang.

Pergerakan gaji tahunan di bawah SSM secara umumnya menggunakan dua jenis pergerakan gaji iaitu pergerakan gaji biasa dan anjakan gaji. Pergerakan gaji biasa ialah pergerakan satu tingkat matagaji yang lebih dikenali sebagai pergerakan mendatar di bawah SSB. Pergerakan ini lebih bersifat automatik iaitu kakitangan awam akan tetap menerima pergerakan ini setiap tahun kecuali mereka yang mempunyai masalah prestasi. Manakala anjakan gaji pula akan diterima apabila kakitangan awam lulus penilaian tahap kecekapan (PTK) dan juga mendapat markah penilaian prestasi yang tinggi. Oleh itu di bawah SSM syarat baru yang diperkenalkan ialah kakitangan awam yang ingin mendapat anjakan gaji dan kenaikan pangkat mestilah lulus PTK. Walau bagaimanapun anjakan gaji dan kenaikan pangkat masih tertakluk kepada syarat-syarat lain yang telah ditetapkan seperti laporan penilaian prestasi tahunan dan perakuan ketua jabatan.

Bagi mereka yang berprestasi tinggi, Anugerah Prestasi Cemerlang (APC) akan diberikan sebagai ganjaran. APC tidak dihubungkan dengan kenaikan gaji tahunan sebagaimana yang berlaku di bawah SSB. Kakitangan yang mendapat anugerah cemerlang hanya akan dibayar sekali pembayaran ganjaran sebanyak RM1000.00 dan akan menerima Sijil Perkhidmatan Cemerlang.

1.3 Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit di Perguruan Tinggi Indonesia

Pensyarah di Perguruan Tinggi (PT) Indonesia merupakan pegawai kerajaan negeri (kakitangan kerajaan). Oleh itu sistem saraan bagi pensyarah di PT Indonesia adalah

sebagaimana diperuntukan di dalam Konstitusi Undang-undang Dasar 1945 yang telah dipinda pada tahun 2003. Memandangkan bidang pendidikan merupakan bidang yang penting maka pengagihan belanjawan negara Indonesia sebagaimana disebut dalam Konstitusi Undang-undnag Dasar 1945 (pindaan 2003) telah memperuntukan sebanyak sekurang-kurangnya 30% daripada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) kepada bidang pendidikan.

Memandangkan pensyarah melaksanakan tugasnya secara sangat personal (mandiri), dimana dia merencanakan tugas sendiri, melaksanakan sendiri dan mempertanggungjawabkan *(accountability)* juga sendiri, maka untuk peningkatan kerjaya pensyarah diwujudkan sebuah sistem yang dinamakan sistem kredit. Sistem ini merupakan salah satu bentuk daripada sistem saraan berasaskan merit, dimana peningkatan kerjaya seseorang pensyarah adalah berdasarkan kepada prestasi kerja yang dilakukannya. Selain daripada itu sistem penggajian bagi pensyarah PT Indonesia juga berbeza daripada pegawai negeri yang lainnya. Di samping menerima gaji sebagaimana amnya seorang pegawai negeri pensyarah juga mendapatkan gaji tambahan yang dinamakan tunjangan fungsional karena melaksanakan tugasnya dengan mengajar. Tunjangan yang serupa juga diberikan kepada beberapa jawatan awam lainnya seperti Hakim *(judge)*, Dokter *(medicine)*, Pustakawan *(librarian)* dan Teknisi *(technician)*, ahli komputer *(computer expert)*, peneliti *(researcher)* dan lain-lain. Dengan adanya sistem kredit ini maka wujud pengkhususan dalam sistem peningkatan kerjaya pensyarah.

MILIK PERPUSTAKAAN
UNIV. NEGERI PADANG

Seluruh pegawai negeri diberikan gaji berdasarkan pangkat *(rank level)* dari saat mereka memulakan pekerjaannya sebagaimana diperuntukan dalam Peraturan Pemerintah Nombor 26 tahun 2001. Setiap tingkatan *(grade level)* kemudian dibahagikan kepada beberapa peringkat (*ranking*) yang dicerminkan dari huruf "a" sampai dengan "e". Untuk menjadi pensyarah di peringkat perguruan tinggi (Universiti, Sekolah Tinggi, Institut dan Akademi), seseorang perlu memiliki sekurang-kurangnya kualifikasi sebagai sarjanamuda (*bachelor level*).

Sebahagian besar pegawai negeri biasanya mengalami kenaikan pangkat secara spontan/berkala *(automatic)* selama 2 tahun sekali. Sebahagian lagi mendapat kenaikan pangkat istimewa sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 99 tahun 2000. Namun untuk jawatan pensyarah, kenaikan pangkat (dan tentu saja sekaligus kenaikan gaji) adalah berasaskan penilaian prestasi *(performance)* mereka dan dilengkapi dengan dokumen penilaian DP4. DP4 (Daftar Penilaian Prestasi Pelaksanaan Pekerjaan/*Detailed List Of Working Implementation Evaluation*) merupakan penilaian prestasi tahunan bagi seluruh pegawai negeri, baik untuk jabatan fungsional, struktural maupun eselon. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung *(direct supervisor)*.

1.4 PENGALAMAN PELAKSANAAN SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI NEGARA-NEGARA OECD

Sistem saraan berasaskan merit telah dilaksanakan secara meluas di negara-negara barat khususnya negara-negara yang menganggotai *Organization for Economic Co-operation*

& Development (OECD). Antara negara-negara yang menganggotai pertubuhan berkenaan yang telah melaksanakan sistem saraan berasaskan merit ini ialah negara Amerika Syarikat, Kanada, Belanda, New Zealand dan Australia. Kesemua negara-negara ini melaksanakan sistem saraan berasaskan merit di sektor awam masing-masing. Namun demikian bentuk dan pelaksanaan sistem ini adalah berbeza di antara sebuah negara dengan negara yang lainnya. Masing-masing mempunyai model dan pendekatan pelaksanaan yang berbeza sepertimana yang akan dibincang seterusnya.

1.4.1 Amerika Syarikat

Sistem saraan berasaskan merit ini telah dilaksanakan di Amerika Syarikat apabila *The Civil Service Reform Act 1978 (CSRA)* telah mewujudkan sistem *The Senior Executive Service (SES)* kepada kakitangan peringkat pengurusan atasan. Melalui sistem ini pekerja yang cemerlang akan diberikan anugerah di dalam bentuk bonus. Pekerja yang cemerlang akan dianugerahkan *Performance Awards, Distinguished Service Awards* atau *Presidential Rank Awards* bergantung kepada prestasi yang ditunjukkan. Penerima *Performance Awards* akan menerima bonus sebanyak USD5,000, *Distinguished Service Award* akan menerima bonus sebanyak USD10,000 manakala *Presidential Awards* pula menerima bonus sebanyak USD20,000 (Ingraham, 1993a).

Walau bagaimanapun akibat daripada masalah ganjaran dan ketidakadilan pengagihan ganjaran maka sistem ini telah ditamatkan pada tahun 1984 dan digantikan dengan sistem saraan berasaskan merit yang baru iaitu *Performance Management & Recognition System*

(PMRS). PMRS ini mengandungi 3 komponen utama iaitu (OECD, 1997b) penyelarasan gaji tahunan adalah berasaskan kepada kadar yang diterima oleh kakitangan pihak swasta, prestasi ditentukan berdasarkan merit, dan anugerah diberikan kepada prestasi kerja yang cemerlang.

Penilaian prestasi kakitangan di bawah sistem ini diadakan setahun sekali dan prestasi kakitangan dibahagikan kepada empat tahap iaitu *outstanding, exceeds fully successful, fully successful, minimally successful or unacceptable.* Hanya kakitangan yang mendapat *outstanding* dan *exceeds fully successful* sahaja yang akan diberi anugerah. Sistem ini tidak mengenakan kuota di dalam menentukan penerima anugerah pekerja cemerlang.

Berdasarkan kajian Perry (1995) dan Ingraham (1995) terdapat dua masalah utama yang dikenalpasti di dalam pelaksanaan PMRS iaitu kelemahan pelaksanaan penilaian prestasi dan ganjaran kewangan yang tidak mencukupi. Mereka menggariskan masalah-masalah pelaksanaan PMRS antaranya ialah pelaksanaan penilaian prestasi oleh pihak penilai yang terlalu ketat atau terlalu mudah, kelemahan pihak penilai yang menyebabkan berlakunya ketidakadilan dan menyebabkan sesetengah pekerja yang layak menerima *performance awards* tidak menerimanya, sistem ini tidak dihubungkan dengan matlamat dan objektif organisasi yang menyebabkan timbul persoalan sama ada sistem ini berjaya memperbaiki prestasi pekerja atau tidak, dan insentif kewangan yang tidak mencukupi untuk mendorong peningkatan prestasi. Kebanyakan organisasi awam yang mengamalkan sistem ini melaporkan mereka menghadapi kekangan kewangan untuk memberikan ganjaran kewangan yang setimpal.

1.4.2 Kanada

Di Kanada pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit ini bermula selepas pengenalan *The Management Category Salary Administration Act.* Objektif utama pelaksanaan sistem ini di Kanada adalah untuk memberikan imbuhan yang lebih adil dan kompetitif kepada kakitangan awam Kanada. Sistem ini telah dilaksanakan di semua peringkat agensi kerajaannya. Antara ciri-ciri sistem ini ialah (OECD, 1997b : 42-44) matlamat jabatan akan ditetapkan secara bersama iaitu di antara pihak majikan dan pihak pekerja, markah prestasi diberi berdasarkan kepada sejauhmana matlamat individu pekerja dicapai, peningkatan gaji adalah berdasarkan prestasi kerja yang ditunjukkan, pekerja yang cemerlang akan dianugerahkan sama ada *outstanding awards superior awards* atau *fully satisfied,* pelaksanaan kuota iaitu hanya 30% pekerja yang cemerlang sahaja yang layak menerima anugerah di atas, dan kakitangan yang mendapat *fully satisfied* tidak akan diberi kenaikan ganjaran.

Terdapat dua masalah utama di dalam pelaksanaan sistem ini terutamanya berpunca daripada pihak penilai iaitu pengenalan kuota telah menyebabkan terdapat sesetengah pihak penilai menggilirkan pemberian anugerah untuk memastikan semua pekerja menikmatinya, dan pihak penilai terlalu rigid di dalam pemberian markah menyebabkan kakitangan awam biasanya jarang mendapat *outstanding awards.*

1.4.3 Belanda, New Zealand Dan Australia

Di Belanda, sistem saraan berasaskan merit dilaksanakan kepada keseluruhan kakitangan sektor awamnya. Walau bagaimanapun terdapat kebebasan yang diberikan kepada jabatan yang melaksanakannya terutama kebebasan dari segi jumlah ganjaran yang hendak diberikan dan kebebasan untuk menentukan sistem penilaian prestasi yang hendak digunapakai. Di antara ciri-ciri ganjaran kewangan yang ditawarkan di bawah sistem ini ialah penerimaan peningkatan gaji yang berterusan, bonus tahunan dan bonus di atas kecemerlangan prestasi.

Beberapa masalah telah dikenalpasti hasil daripada pelaksanaan sistem ini antaranya ialah (OECD, 1997b) peruntukan kewangan yang tidak mencukupi, kakitangan awam kabur tentang matlamat sistem ini kerana kekurangan maklumat dan garis panduan tentang sistem ini, serta kekurangan peruntukan kewangan untuk pemberian bonus.

Di Australia pula sistem ini diperkenalkan di Victoria pada tahun 1984 melalui pelaksanaan *The Victoria SES Scheme.* Sistem ini menggunakan model sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di Amerika Syarikat dan hanya meliputi golongan eksekutif kanan sahaja. Sistem ini menetapkan kriteria-kriteria untuk dicapai yang dikenali sebagai *verifiable performance standards.* Pekerja akan dinilai prestasi mereka dengan menggunakan skala pengukuran lima mata. Melalui sistem ini pekerja yang tidak menunjukkan prestasi yang baik tidak akan diberi peningkatan gaji sehingga prestasi mereka dapat dipertingkatkan (OECD, 1997b). Sepertimana yang terjadi di Amerika

Syarikat dan negara-negara lain, masalah sistem ini yang utama ialah kelemahan pelaksanaan penilaian prestasi dan kekurangan insentif kewangan.

Manakala Di New Zealand pula sistem saraan berasaskan merit telah dilaksanakan pada tahun 1988. Sebagaimana pelaksanaan di Australia, sistem ini hanya meliputi ketua eksekutif dan pengurus-pengurus kanan sektor awam sahaja dan kaedah penilaian prestasi yang digunakan juga tidak mempunyai suatu sistem yang seragam sepertimana yang diamalkan di Belanda. Pemberian ganjaran pula adalah berdasarkan kepada pencapaian pekerja berkenaan terhadap objektif yang ditetapkan (OECD, 1997b : 69-72).

1.5 PERNYATAAN MASALAH

Walaupun matlamat keseluruhan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit adalah sama iaitu meningkatkan produktiviti melalui insentif kewangan, namun terdapat perbezaan yang signifikan dari segi rekabentuk dan struktur pelaksanaannya di antara sesebuah negara dengan negara yang lain. Di antara variasi perbezaan ini adalah dari segi pelaksanannya adakah secara pemusatan atau secara desentralisasi, sejauhmanakah penilaian prestasi menjadi nadi utama kepada sistem ini dan bentuk-bentuk ganjaran yang ditawarkan. Perbezaan-perbezaan yang dinyatakan ini mempunyai implikasi yang tersendiri terutamanya dari segi masalah yang mungkin timbul semasa proses pelaksanaannya. Di Malaysia contohnya, rungutan demi rungutan telah kedengaran tentang kegagalan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit ini di dalam meningkatkan

prestasi kakitangan awam di antaranya dikatakan proses penilaian prestasi yang kurang telus yang menyebabkan wujudnya ketidakadilan, ketidakpuasan hati terhadap ganjaran yang diterima serta ketidakyakinan terhadap kewibawaan pegawai penilai di dalam menilai prestasi kakitangan awam.

Tambahan pula terdapat perbezaan fundamental yang signifikan di antara sistem saraan berasaskan merit dan persekitaran perkhidmatan awam. Di bawah sistem saraan berasaskan merit ia lebih menekankan kepada desentralisasi di dalam pembuatan keputusan dan menekankan kebebasan individu serta pencapaian secara individu. Manakala sistem pentadbiran awam pula menekankan kepada pemusatan pembuatan keputusan, keseragaman dan layanan yang saksama kepada pekerja (Muhamad Ali, 2004). Oleh itu perbezaan-perbezaan dari segi pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit dan perbezaan di antara konsep sistem ini dengan sistem pentadbiran awam tentulah akan mencetuskan permasalahan yang berbeza terutamanya di antara sesebuah negara dengan negara yang lain. Pertubuhan OECD di dalam laporan mereka mengenai pelaksanaan sistem ini di tiga belas buah negara-negara anggotanya mendapati perbezaan yang signifikan di dalam pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di kalangan negara-negara anggota berkenaan. Kajian oleh OECD juga mendapati tahap kejayaan pelaksanaan sistem ini adalah berbeza diantara sesebuah negara dengan negara yang lain. Justeru itu adalah perlu bagi setiap organisasi yang melaksanakan sistem ini menjalankan kajian untuk menilai kesan sistem ini ke atas organisasi mereka berbanding hanya berpandukan kepada hasil kajian ke atas organisasi lain (Heneman, 1992:42). Ini adalah kerana berkemungkinan sistem ini gagal di sesebuah organisasi lain tetapi berjaya di

organisasi yang lain kerana perbezaan *contextual factors* yang boleh mempengaruhi perjalanan sistem ini. Oleh itu kajian ini yang cuba untuk membandingkan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di antara kedua-dua buah negara iaitu di Malaysia dan Indonesia adalah begitu penting sekali terutamanya untuk mengetahui pengalaman pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di negara masing-masing dan bersesuaian pula dengan saranan OECD supaya setiap negara yang mengamalkan sistem ini supaya menilai sistem ini secara menyeluruh.

1.6 OBJEKTIF

1.6.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian adalah untuk membandingkan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di kedua-dua buah negara iaitu di Malaysia (kawasan tumpuan di Utara Semenanjung) dan Indonesia (Sumatera Barat) iaitu negeri-negeri yang termasuk di dalam kawasan Segitiga Pembangunan Indonesia, Malaysia dan Thailand (IMT-GT).

1.6.2 Objektif Khusus

Empat objektif khusus yang hendak dicapai iaitu:

a) Membandingkan sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di Malaysia dan Indonesia dari segi bentuk dan strukturnya.

b) Mengenalpasti kelemahan sistem saraan berasaskan merit yang digunapakai di Institusi Pengajian Awam di Malaysia dan Institut Pengajian Tinggi Indonesia.

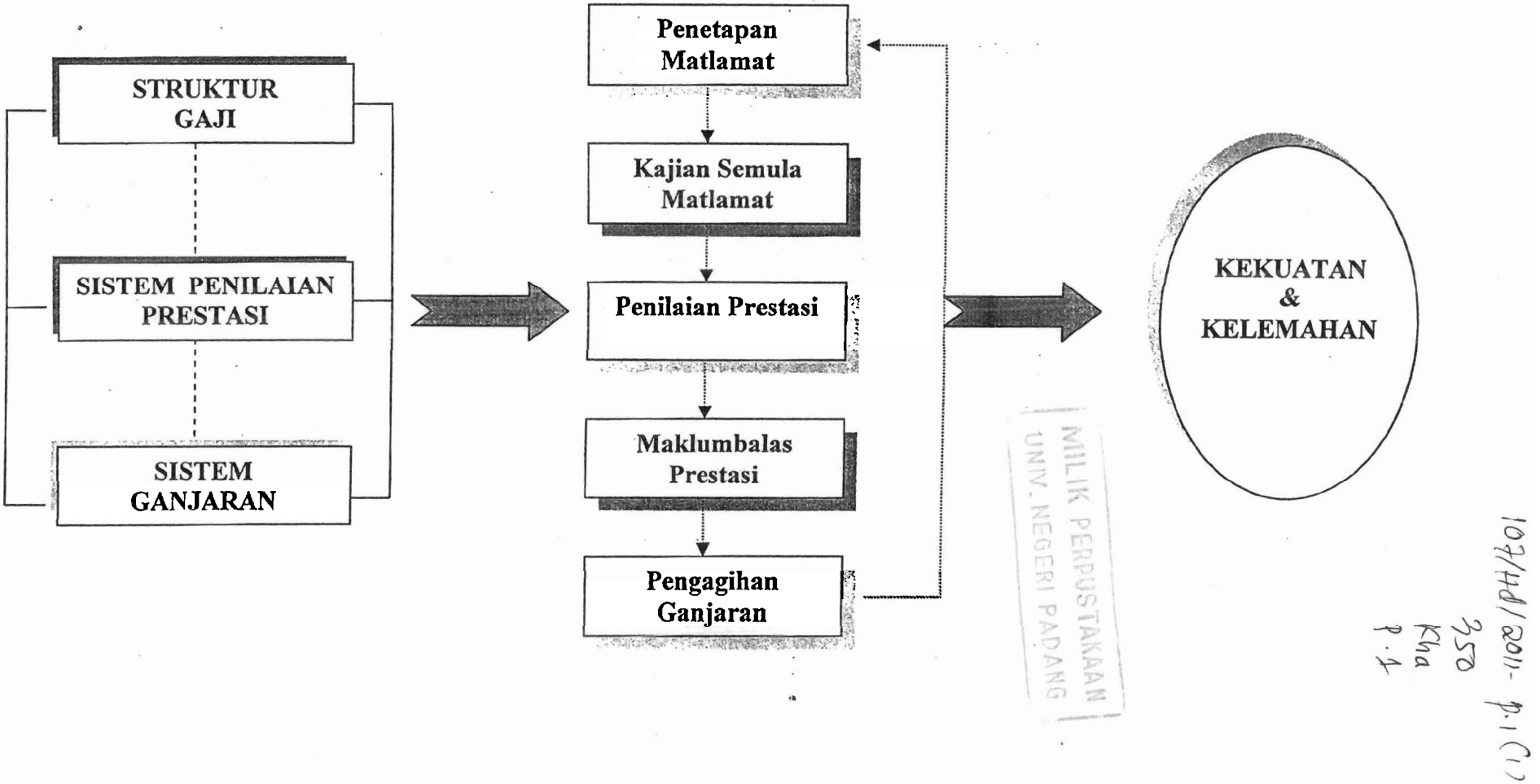
c) Menilai proses pelaksanaan sistem penilaian prestasi di kedua-dua buah negara.

d) Mencadangkan penambahbaikkan ke atas sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di kedua-dua buah negara.

1.7 MODEL KAJIAN

Perbandingan terhadap bentuk dan struktur sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di Malaysia dan Indonesia dibahagikan kepada empat aspek iaitu struktur pentadbiran (berpusat/desentralisasi, keseragaman, dll.), struktur gaji (gred jawatan, tanggagaji matrik, pergerakan gaji dll.), struktur ganjaran (*external rewards* seperti bonus, insentif kewangan, jumlah ganjaran, kenaikan ganjaran, kenaikan pangkat serta *internal rewards* penghargaan, sijil, pujian dll.) dan sistem penilaian prestasi (aspek penilaian oleh penilai, struktur penilaian, proses penilaian, dll.).

Proses pelaksanaan sistem penilaian prestasi akan dinilai dari aspek pelaksanaan proses penilaian prestasi meliputi aspek penetapan matlamat, kajian semula matlamat di pertengahan tahun, penilaian prestasi, maklumbalas prestasi dan pengagihan ganjaran. Proses penetapan matlamat sehinggalah proses maklumbalas prestasi diadaptasi berdasarkan aliran pusingan aliran pusingan proses pengurusan penilaian prestasi di dalam sistem saraan berasaskan merit. Manakala proses pengagihan ganjaran merupakan proses seterusnya yang perlu dilaksanakan selepas penilaian prestasi dilaksanakan. Model kajian adalah sebagaimana dilihat dalam Rajah 1.1:



Rajah 1.1:
Definisi dan Kerangka Kajian

MILIK PERPUSTAKAAN UNIV. NEGERI PADANG
107/HM/2011 - p.1 (1)
350
Kha
p.1

1.8 SIGNIFIKAN KAJIAN

Sehingga kini belum ada lagi kajian yang cuba untuk meninjau pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di negara-negara jiran kita. Oleh itu kajian perbandingan ini adalah penting kerana ia adalah merupakan kajian awalan untuk mengetahui pengalaman pelaksanaan sistem ini di kedua-dua buah negara dari segi struktur dan rekabentuk dan juga reaksi kakitangan awam di kedua-dua buah negara. Kekuatan dan kelemahan daripada sistem yang dilaksanakan ini akan dapat diketahui dan langkah secara bersama boleh diambil untuk sama-sama mengatasinya.

1.9 LIMITASI KAJIAN

Kajian ini hanya tertumpu di Institut Pengajian Tinggi Awam yang terletak di kawasan Utara Semenanjung Malaysia iaitu di negeri-negeri Kedah, Perlis dan Pulau-Pinang serta Perguruan Tinggi Indonesia di daerah Padang, Indonesia sahaja iaitu negeri-negeri yang termasuk di dalam kawasan segitiga IMT-GT. Oleh itu keseluruhan kajian ini mungkin tidak dapat digeneralisasi kepada keseluruhan kakitangan awam di IPTA di Malaysia dan Indonesia. Namun demikian, oleh kerana pelaksanaan di Malaysia adalah secara berpusat, terdapat keseragaman pelaksanaan sistem ini di kesemua jabatan kerajaan yang melaksanakannya yang memungkinkan kajian ini dapat memahami reaksi kakitangan keseluruhannya. Hal yang sama juga terjadi di Indonesia. Sistem saraan berasaskan merit

diberlakukan di seluruh lembaga pendidikan tinggi di Indonesia secara seragam dan terpusat, meskipun demikian terdapat beberapa keragaman (*variant*) dalam pelaksanaan di masing-masing lembaga tetapi tidak pada sistem itu sendiri.

BAB 2

SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI INSTITUT PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA

2.0 PENGENALAN

Pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di Malaysia telah bermula pada tahun 1992 apabila kerajaan telah memperkenalkan sistem saraan yang baru bagi menggantikan skim Jawatankuasa Khas Kabinet (JKK 1976). Di Malaysia sistem saraan berasaskan merit ini telah dilaksanakan secara berpusat (*centralize*) iaitu dilaksanakan secara seragam di semua agensi kerajaan termasuklah di Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) kerana sektor awam di Malaysia mengamalkan pemusatan kuasa iaitu semua arahan perkhidmatan biasanya datang daripada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Selain daripada itu pelaksanaannya juga meliputi keseluruhan kakitangan awam Malaysia tidak mengira tahap jawatan atau kedudukan mereka kecuali Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Sistem ini yang dikenali sebagai Sistem Saraan Baru (SSB) telah dilaksanakan selama sepuluh tahun sebelum penambahbaikkan telah dilakukan dengan memperkenalkan Sistem Saraan Malaysia (SSM) pada tahun 2002. Memandangkan SSB dan SSM dilaksanakan secara berpusat maka pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit bagi pensyarah-pensyarah di IPTA adalah tidak berbeza dengan pelaksanaannya terhadap kakitangan awam yang lain.

2.1 STRUKTUR DAN REKABENTUK SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI IPTA MALAYSIA

Struktur dan rekabentuk sistem saraan berasaskan merit di IPTA Malaysia adalah selaras dengan struktur dan rekabentuk SSM yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) Malaysia sebagaimana disebut di dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 tahun 2002. Oleh itu secara keseluruhannya, di IPTA Malaysia sama ada di USM, UUM, UiTM dan KUKUM struktur dan rekabentuk sistem saraannya adalah serupa iaitu berdasarkan Skim Perkhidmatan Awam yang ditetapkan oleh JPA. Namun perbezaan yang dikenalpasti adalah dari segi jawatan pegawai penilai di setiap IPTA tersebut. Dari segi sistemnya terdapat dua pegawai penilai iaitu pegawai penilai pertama (PPP) dan pegawai penilai kedua (PPK). Dalam konteks penilaian terhadap pensyarah, pegawai penilai pertama di sesetengah IPTA adalah dikenali sebagai ketua jabatan manakala pegawai penilai kedua pula adalah terdiri dekan. Sementara bagi sesetengah IPTA pula pegawai penilai terhadap pensyarah adalah dikenali sebagai pengerusi rancangan ataupun koordinator program bagi pegawai penilai pertama manakala pegawai penilai kedua adalah terdiri daripada dekan ataupun pengarah kampus. Umumnya, walaupun mempunyai gelaran yang berbeza namun pegawai-pegawai penilai ini masih mempunyai tanggungjawab yang sama iaitu merupakan penyelia yang paling hampir kepada pegawai yang dinilai.

2.1.1 Struktur Gaji dan Pergerakan Gaji

Struktur gaji dan pergerakan gaji di dalam SSM maupun SSB adalah berdasarkan kepada Jadual Gaji Matrik *(Matrix Salary Schedule-MMS)* bagi keseluruhan sektor awam kecuali bagi kumpulan Pengurusaan Tertinggi iaitu Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) dan Jawatan Gred Khas. MSS mengandungi beberapa gred yang dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan. Pensyarah-pensyarah dan tutor-tutor (pembantu pensyarah) di IPTA Malaysia dikelaskan di dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional memandangkan tugas sebagai pensyarah merupakan suatu tugas yang memerlukan keprofesionalan di dalam sesuatu bidang.

Struktur gaji bagi pensyarah-pensyarah di IPTA dikategorikan kepada tiga peringkat iaitu pensyarah biasa (DS45), pensyarah kanan (DS52) dan Professor Madya (DS54). Profesor Madya pula boleh dinaikkan pangkat ke jawatan Profesor yang dikategorikan dalam kumpulan Pengurusan Tertinggi. Bagi pensyarah biasa gred DS45, terdapat tiga peringkat gred jawatan di dalam MMS iaitu (P) iaitu P1, P2 dan P3. P1 merupakan peringkat lebih rendah daripada P2 dan peringkat P2 lebih rendah daripada peringkat P3. Manakala struktur gaji bagi pensyarah kanan DS52 dan professor Madya DS54 , hanya diperuntukan dua peringkat gred jawatan di dalam MMS iaitu P1 dan P2. Setiap peringkat menetapkan kadar kenaikan yang berbeza dengan kadar kenaikan peringkat yang lebih tinggi adalah lebih besar berbanding peringkat yang lebih rendah (P3>P2>P1). Setiap peringkat gaji, mata gaji disusun mengikut susunan Tangga (T) secara mendatar

bermula dengan T1 iaitu gaji minimum bagi peringkat tersebut (Kerajaan Malaysia, 1991b).

Gred jawatan di bawah SSM ini adalah menggunakan angka 1 hingga 54 di mana angka 1 ditetapkan bagi gred terendah dan diikuti dengan angka yang lebih besar bagi gred yang lebih tinggi. Secara umumnya penetapan gred jawatan di dalam SSM dan gred bagi klasifikasi perkhidmatan adalah seperti Jadual 2.1 dan Jadual 2.2 di bawah. Angka ganjil di dalam gred jawatan di bawah SSM menunjukkan bahawa gred jawatan tersebut dipenuhi melalui perlantikan seseorang penjawat awam manakala angka genap menunjukkan bahawa gred jawatan tersebut dipenuhi melalui kenaikan pangkat. Oleh itu bagi pensyarah biasa gred DS45 adalah merupakan pensyarah yang di lantik untuk berkhidmat di IPTA Malaysia. Manakala pensyarah kanan DS52 dan Profesor Madya DS54 merupakan pensyarah biasa yang telah dinaikkan pangkat.

Jadual 2.1
Penetapan Gred Mengikut Kelayakan Masuk

KELAYAKAN	GRED SISTEM SARAAN MALAYSIA
Ijazah	41 – 54
Diploma/Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia dan Setaraf	27 – 40
Sijil Pelajaran Malaysia dan setaraf	17 – 26
Penilaian Menengah Rendah /Sijil Rendah Pelajaran dan ke bawah	1 – 16

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Jadual 2.2:
Gred Bagi Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan (N)

KUMPULAN PERKHIDMATAN AWAM	LAPISAN GRED SISTEM SARAAN MALAYSIA
Kumpulan Pengurusan dan Profesional	Gred N54
	Gred N52
	Gred N48
	Gred N44
	Gred N41
Kumpulan Sokongan (Diploma/Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia dan setaraf)	Gred N36
	Gred N32
	Gred N27
Kumpulan Sokongan (Sijil Pelajaran Malaysia dan setaraf)	Gred N26
	Gred N22
	Gred N17
Kumpulan Sokongan (Penilaian Menengah Rendah/Sijil Rendah Pelajaran dan bawah)	Gred N4
	Gred N1

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

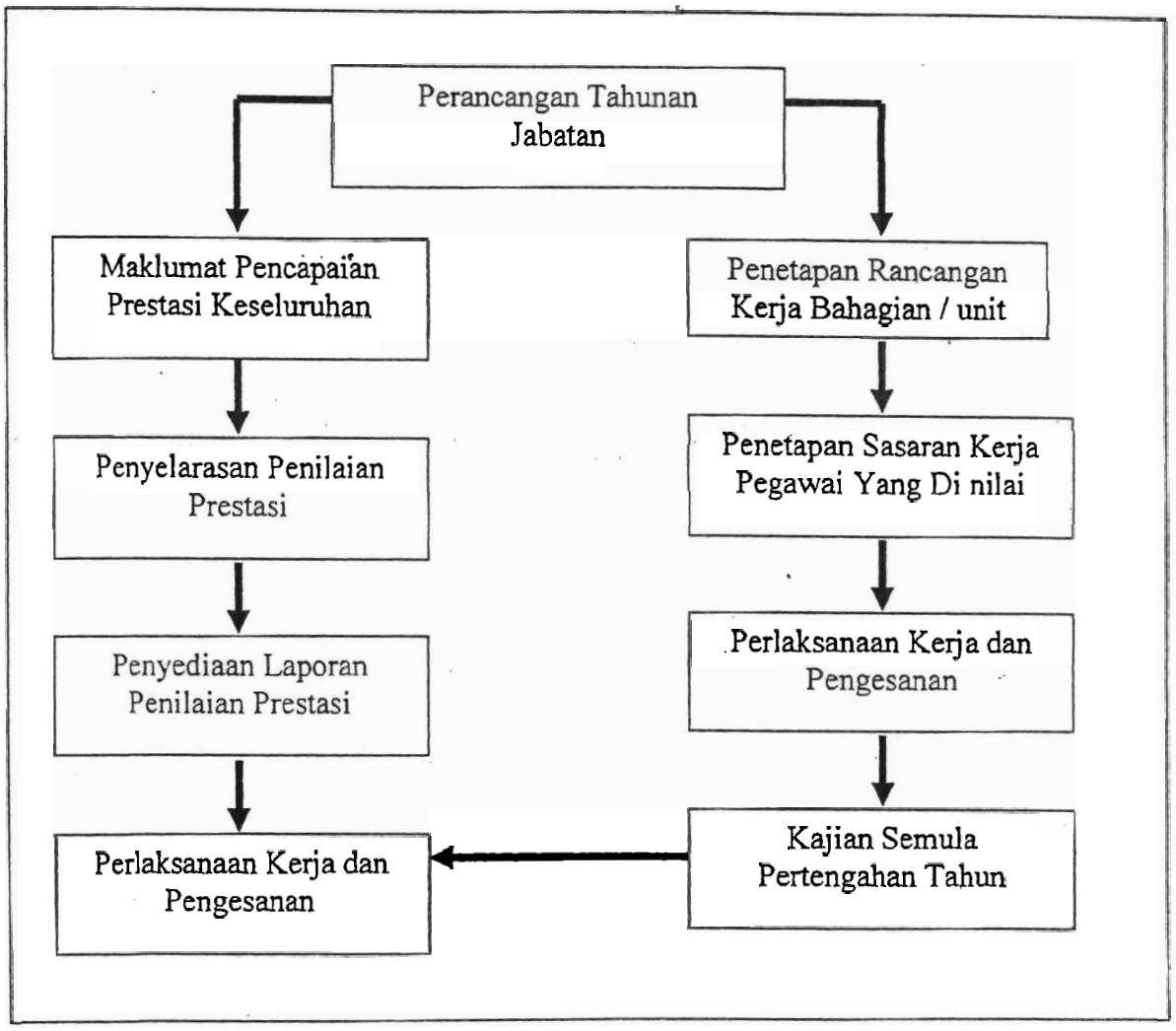
Sebagaimana yang diperuntukan di dalam SSM, pergerakan gaji tahunan bagi pensyarah di IPTA Malaysia sepertimana kakitangan awam yang lainnya terbahagi kepada dua pergerakan iaitu pergerakan gaji biasa dan juga anjakan gaji. Pergerakan Gaji Biasa ialah pergerakan gaji daripada matagaji semasa ke matagaji berikutnya tertakluk kepada syarat mencapai prestasi yang memuaskan dan diperakukan oleh ketua. Pergerakan ini lebih bersifat automatik iaitu kakitangan awam akan tetap menerima pergerakan gaji ini setiap tahun kecuali mereka yang mempunyai masalah prestasi. Manakala anjakan gaji ialah

pergerakan gaji daripada matagaji semasa ke matagaji di Tangga berikutnya pada satu Peringkat (P) yang lebih tinggi. Ia merupakan ganjaran yang diberikan kepada mereka yang berprestasi tinggi dan juga lulus cemerlang di dalam Penilaian Tahap Kecekapan.

2.1.2 Penilaian Prestasi dan Penilaian Tahap Kecekapan

Proses penilaian prestasi terhadap pensyarah-pensyarah di IPTA pada umumnya didahului dengan penetapan matlamat kerja tahunan yang dikenali sebagai sasaran kerja tahunan (SKT) oleh setiap pensyarah. Bagi memastikan bahawa SKT setiap pensyarah adalah selaras dengan objektif jabatan maka pihak pengurusan jabatan hendaklah terlebih dahulu menyediakan perancangan tahunan jabatan serta menetapkan rancangan kerja bahagian/ unit. Pada pertengahan tahun pula, SKT ini akan dikaji semula. Laporan prestasi akan disediakan pada hujung tahun oleh setiap pensyarah dan dinilai oleh dua orang pegawai penilai. Penilaian prestasi yang dibuat oleh pegawai-pegawai penilai ini adalah berdasarkan kepada aspek-aspek penilaian prestasi yang telah ditetapkan seperti kegiatan dan sumbangan, penghasilan kerja, pengetahuan dan kemahiran serta kualiti peribadi. Secara umumnya aliran pusingan proses penilaian prestasi ini dapat dilihat di dalam Rajah 2.1 dan Jadual 2.1 di bawah.

Rajah 2.1:
Aliran Pusingan Proses Pengurusan Penilaian Prestasi



(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Jadual 2.1: Carta Aliran Proses Penyediaan Sasaran Kerja Tahunan

PERANAN	PROSES	JANGKAMASA	FUNGSI
Perancangan Tahunan Jabatan / Pusat Tangungjawab			
Ketua Jabatan	Berasaskan dasar	Disember / Januari	Menentukan strategi dan jenis program, projek dan aktiviti tahunan jabatan berasaskan dasar dan rancangan negara serta sumber kewangan keanggotaan, maklumat dan peralatan yang diperuntukan
Penetapan Rancangan Kerja Jabatan / Bahagian / Unit			
Ketua Jabatan / Bahagian / Unit	Berasaskan program,projek dan aktiviti Pusat/ Pusat Tangungjawab Berasaskan sumber kewangan, bilangan staf, maklumat dan peralatan.	Disember / Januari	Mengagih tugas dan tangungjawab pelaksanaan program, projek dan aktiviti serta menentukan rancangan kerja bahagian / unit berasaskan sumber yang diperuntukan
Penetapan Sasaran Kerja dan Petunjuk Prestasi Pegawai Yang Dinilai			
Pegawai Penilai Pertama dan Pegawai Penilai Kedua	Berasaskan sumber kewangan, bilangan staf, maklumat dan peralatan	Januari	Menetapkan Sasaran Kerja Tahunan termasuk jenis projek , aktiviti dan jangkamasa siap serta menetapkan tahap ukuran mengikut jenis kerja berasaskan kos, kuantiti dan masa

Pelaksanaan Kerja dan Pengesanan			
Pegawai Yang Dinilai		Januari-Jun	Merialisasikan program, projek dan aktiviti berdasarkan sasaran kerja yang ditetapkan dengan menggunakan sumber yang ada.
Kajian Semula Pertengahan Tahun			
Pegawai Yang Dinilai dan Pegawai Penilai Pertama	Kajian semula melalui perbincang bersama	Jun –Julai	Mengkaji pencapaian kerja sebenar berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan pada awal tahun.
Perlaksanaan Kerja dan Pengesanan			
Pegawai Yang Dinilai		Julai-Disember	Merialisasikan program: Projek dan aktiviti berdasarkan sasaran
Penilai Pencapaian Kerja			
Pegawai Yang Dinilai dan Pegawai Penilai Pertama	Pegawai Yang Dinilai dan Pegawai Penilai Pertama membuat ulasan keseluruhan pencapaian kerja	Disember (Minggu ke2)	

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Aspek-aspek penilaian prestasi yang dinilai diberi wajaran yang sesuai dan komprehensif berdasarkan kepada kepentingannya di dalam meningkatkan prestasi pensyarah. Wajaran yang berbeza bagi setiap aspek bertujuan untuk membolehkan aspek yang penting diberi markah dan penekanan sewajarnya sejajar dengan peranan aspek itu dalam menentukan pelaksanaan tugas dan prestasi seseorang anggota (Ahmad Sarji, 1994b). Jadual 2.2 di

bawah menunjukkan wajaran markah prestasi mengikut aspek-aspek penilaian prestasi dan kumpulan anggota.

PERPUS
EGERI

Jadual 2.2:
Wajaran Markah Prestasi Mengikut Aspek Penilaian dan Kumpulan Anggota

Aspek Penilaian	Wajaran (%)				
	Kumpulan Pengurusan Tertinggi		Kumpulan Pengurusan & Profesioanl	Kumpulan Sokongan	
	JUSA	Gred Khas		I	II
Kepimpinan	60	15	-	-	-
Penghasilan Kerja	-	-	50	50	50
Ilmu Pengetahuan dan Kepakaran	-	50	-	-	-
Ilmu Pengetahuan dan Kemahiran	-		25	25	20
Kualiti Peribadi	35	30	20	20	25
Kegiatan & Sumbangan Di Luar Tugas Rasmi	5	5	5	5	5

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Berdasarkan jadual di atas, aspek prestasi bagi pensyarah-pensyarah di IPTA Malaysia merangkumi aspek penghasilan kerja yang diberi wajaran 50%, ilmu pengetahuan dan kemahiran (25%), kualiti peribadi (20%) serta kegiatan dan sumbangan di luar tugas

rasmi (5%). Kriteria-kriteria bagi setiap aspek yang dinilai adalah berdasarkan kepada Jadual 2.3.

Jadual 2.3:
Aspek-Aspek dan Kriteria Penilaian Prestasi

BIL	ASPEK	KRITERIA
	Kegiatan dan Sumbangan	Senarai dan peringkat kegiatan, aktiviti dan sumbangan dalam tahun dinilai
ii.	Penghasilan Kerja	a. Kuantiti hasil kerja b. Kualiti kerja c. Keberkesanan Kos d. Ketetapan Masa e. Pelaksanaan Peraturan dan Arahan Pentadbiran
iii.	Pengetahuan dan Kemahiran	a. Pengetahuan dalam Bidang Kerja b. Kebolehan Mengelola c. Kebolehan Membuat Keputusan d. Keberkesanan Komunikasi e. Kebolehan Menyelesaikan Masalah f. Perspektif menyeluruh g. Penganalisaan
iv.	Kualiti Peribadi	a. Intergriti b. Ikram, Adil dan Saksama c. Disiplin d. Kepimpinan e. Proaktif, Kreatif dan Inovatif f. Kebolehan menghadapi cabaran g. Iltizam
v.	Jalinan Hubungan dan Kerjasama	Kebolehan, kebijaksanaan dan keberkesanan mewujudkan suasana kerjasama yang harmoni dan mesra di peringkat organisasi.

Sumber: Borang J.P.A (Prestasi) 2/96

Bagi memastikan bahawa penilaian prestasi ini mencapai keobjektifan yang tinggi maka skala penilaian telah ditetapkan bagi setiap aspek penilaian pretasi. Skala penilaian bagi aspek kepimpinan, pengetahuan dan kepakaran/ kemahiran serta aspek penghasilan kerja adalah dari 1 hingga 10 di mana 1 merupakan markah yang sangat rendah sehinggalah 10 mencerminkan markah yang sangat tinggi. Manakala skala penilaian bagi aspek kualiti peribadi adalah juga dari 1 hingga 10 dimana 1 menggambarkan markah yang sangat lemah dan 10 mencerminkan markah yang cemerlang. Aspek kegiatan dan sumbangan luar tugas juga diberi markah 1 hingga 10 di mana 1 menggambarkan tidak aktif manakala 10 mencerminkan sangat aktif. Skala penilaian ini secara terperinci dapat dilihat dalam Jadual 2.4 hingga 2.6 di bawah.

Jadual 2.4:
Skala Penilaian Bagi Aspek Kepimpinan, Pengetahuan dan Kepakaran / Kemahiran, Penghasilan Kerja.

Sangat Rendah		Rendah		Sederhana		Tinggi		Sangat Tinggi	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Jadual 2.5:
Skala Penilaian Bagi Aspek Kualiti Peribadi

Sangat Lemah		Lemah		Sederhana		Baik		Cemerlang	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Jadual 2.6:
Skala Penilaian Bagi Aspek Kegiatan dan Sumbangan di Luar Tugas Rasmi

Tidak Aktif		Kurang Aktif		Sederhana Aktif		Aktif		Sangat Aktif	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

Selain daripada penilaian prestasi, SSM juga telah memperkenalkan peperiksaan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) sebagai satu daripada kriteria untuk anjakan gaji dan kenaikan pangkat bagi semua kakitangannya. Tujuan diadakan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) ialah untuk:

i. menggalakkan pembangunan diri melalui pembelajaran berterusan,

ii. menggalakkan penggunaan pengetahuan, kemahiran, kreativiti, inovasi dan *multi-skilling* 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, dan

vi. membolehkan pengiktirafan diberikan kepada pegawai melalui anjakan gaji dan sebahagian syarat untuk kemajuan kerjaya.

Penilaian Tahap Kecekapan dibuat melalui dua kaedah iaitu Tahap Kecekapan 1 dan Tahap Kecekapan 2 manakala bagi gred kenaikan pangkat (kecuali Kumpulan Pengurusan Tertinggi) terdapat satu tahap kecekapan sahaja pada setiap gred iaitu Tahap

Kecekapan 3. TK1 dan TK2 bagi kumpulan pengurusan dan profesional dan TK1 hingga TK3 bagi kumpulan sokongan ialah tahap kecekapan yang dinilai melalui peperiksaan. TK3 hingga TK6 bagi kumpulan pengurusan dan profesional dan TK4 bagi kumpulan sokongan ialah tahap kecekapan yang dinilai melalui kursus. Tujuan pelaksanaan PTK berdasarkan tahap dan kumpulan anggota adalah seperti berikut:

a. Penilaian Tahap Kecekapan 1 (TK1)

Objektifnya adalah untuk mengukur tahap pengetahuan dan kefahaman seseorang anggota dari aspek pengetahuan, kefahaman serta cirri-ciri sikap, nilai dan etika kerja yang diperlukan bagi sesuatu pekerjaan atau jawatan

b. Penilaian Tahap Kecekapan 2 (TK2)

Bertujuan untuk mengukur kefahaman dan aplikasi dari segi pengetahuan, kemahiran, tatakelakuan dan nilai-nilai peribadi berkaitan dengan bidang tugas jawatannya serta mampu memberi khidmat nasihat dan boleh menyebarkan pengetahuan kepada

c. Penilaian Tahap Kecekapan 3 (TK3)

Menilai pengetahuan, kemahiran, tatakelakuan 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.

d. Penilaian Tahap Kecekapan 4 (TK4)

Menilai pengetahuan, kemahiran, tatakelakuan, nilai-nilai peribadidan kebolehan anggota mensintesis isu dan masalah. Ia juga menilai keupayaan anggota membimbing anggota lain di bawah bidang kawalannya sesuai dengan gred jawatan yang disandang.

e. Penilaian Tahap Kecekapan 5 (TK5)

Menilai pengetahuan, kemahiran, tatakelakuan dan nilai-nilai peribadi serta kebolehan anggota membimbing beberapa pasukan kerja atau fungsi organisasi sesuai dengan gred jawatan yang disandang.

f. Penilaian Tahap Kecekapan 6 (TK6)

Menilai kemantapan anggota sebagai pemimpin dan pengurus dalam mengemudi perubahan dan usaha-usaha pembaharuan perkhidmatan awam sesuai dengan bidang tugas dan taraf jawatannya.

Setiap anggota akan dinilai berdasarkan kepada tiga kategori kecekapan iaitu kompetensi umum, kompetensi profesional dan kompetensi khusus. Kompetensi umum merangkumi ciri-ciri peribadi seperti disiplin, integriti dan ketelusan. Manakala kompetensi profesional meliputi keberkesanan kakitangan awam di dalam melaksanakan tugas mereka dan kompetensi khusus pula adalah berbentuk spesifik iaitu mengikut bidang utama jawatan. Kelayakan untuk menduduki peperiksaan PTK adalah seperti berikut:

i. Untuk menduduki peperiksaan TK1, calon hendaklah telah disahkan dalam perkhidmatan,

ii. Untuk menduduki TK2, calon hendaklah telah berada di peringkat gaji P2,

iii. Calon yang berada di peringkat gaji P3 boleh mengambil peperiksaan TK1 dan TK2 untuk tujuan pertimbangan kenaikan pangkat,

iv. Calon yang gagal boleh mengulangi peperiksaan PTK berkenaan sehingga lulus.

2.2 SISTEM GANJARAN

Sistem ganjaran bagi kakitangan awam Malaysia termasuklah pensyarah-pensyarah di IPT boleh dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu dalam bentuk anjakan gaji, kenaikan pangkat dan juga anugerah. Anjakan gaji merupakan pergerakan gaji dari satu peringkat ke peringkat yang seterusnya dalam gred gaji yang sama dimana nilai pergerakan gaji yang diterima adalah lebih besar daripada pergerakan gaji biasa dan diberikan kepada kakitangan yang berprestasi tinggi dan lulus cemerlang di dalam PTK. Kenaikan pangkat merupakan peralihan daripada gred lantikan yang disandang kepada gred lantikan yang lebih tinggi, seperti daripada gred DS45 kepada gred DS52. Manakala anugerah merupakan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang dan juga pencalonan Anugerah Darjah Kebesaran.

a. Anjakan Gaji

Bagi gred lantikan yang kekal dengan tiga peringkat gaji iaitu gred DS45, terdapat dua anjakan gaji iaitu Anjakan Gaji Pertama dan Anjakan Gaji Kedua. Anjakan Gaji Pertama dipertimbangkan setelah anggota memenuhi lima syarat iaitu disahkan dalam perkhidmatan, lulus cemerlang Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) yang ditentukan,

ii. Untuk menduduki TK2, calon hendaklah telah berada di peringkat gaji P2,

iii. Calon yang berada di peringkat gaji P3 boleh mengambil peperiksaan TK1 dan TK2 untuk tujuan pertimbangan kenaikan pangkat,

iv. Calon yang gagal boleh mengulangi peperiksaan PTK berkenaan sehingga lulus.

2.2 Sistem Ganjaran

Sistem ganjaran bagi kakitangan awam Malaysia termasuklah pensyarah-pensyarah di IPT boleh dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu dalam bentuk anjakan gaji, kenaikan pangkat dan juga anugerah. Anjakan gaji merupakan pergerakan gaji dari satu peringkat ke peringkat yang seterusnya dalam gred gaji yang sama dimana nilai pergerakan gaji yang diterima adalah lebih besar daripada pergerakan gaji biasa dan diberikan kepada kakitangan yang berprestasi tinggi dan lulus cemerlang di dalam PTK. Kenaikan pangkat merupakan peralihan daripada gred lantikan yang disandang kepada gred lantikan yang lebih tinggi, seperti daripada gred DS45 kepada gred DS52. Manakala anugerah merupakan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang dan juga pencalonan Anugerah Darjah Kebesaran.

a. Anjakan Gaji

Bagi gred lantikan yang kekal dengan tiga peringkat gaji iaitu gred DS45, terdapat dua anjakan gaji iaitu Anjakan Gaji Pertama dan Anjakan Gaji Kedua. Anjakan Gaji Pertama dipertimbangkan setelah anggota memenuhi lima syarat iaitu disahkan dalam perkhidmatan, lulus cemerlang Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) yang ditentukan,

berkhidmat tidak kurang daripada tiga tahun, mencapai tahap prestasi yang baik dan diperakukan oleh Ketua Jabatan. Anjakan Gaji Kedua dipertimbangkan setelah anggota memenuhi empat syarat iaitu lulus cemerlang Penilaian Tahap Kecekapan yang ditentukan, telah memperolehi Anjakan Gaji Pertama tidak kurang daripada satu tahun, mencapai tahap prestasi yang baik dan diperakui oleh Ketua Jabatan. Jadual 2.3 menunjukkan pergerakan gaji biasa, anjakan gaji pertama dan anjakan gaji kedua.

Jadual 2.3:
Pergerakan Gaji bagi Pensyarah Gred DS45

	T1	T2	T3	T4	T5	T6 ...	T21
P1	2213.96	2293.82	2373.68	2453.54	2533.40	2613.26...	4769.48
P2	2297.45	2380.94	2464.43	2547.92	2631.41	2769.35...	5033.26
P3	2384.57	2471.69	2558.81	2645.93	2786.92	2933.91...	5316.40

(Sumber: Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002)

▪ ▪ ▪ ➔	**Pergerakan Gaji Biasa**	**P1T1 ke P1T2**
➔	Anjakan Gaji Pertama	P1T3 ke P2T4
≡ ≡ ➔	Anjakan Gaji Kedua	P2T5 ke P3T6

Bagi gred kenaikan pangkat dengan dua peringkat gaji terdapat satu Anjakan Gaji sahaja. Anjakan gaji boleh dipertimbangkan apabila memenuhi empat syarat iaitu lulus cemerlang Penilaian Tahap Kecekapan yang ditentukan, berada dalam kenaikan pangkat berkenaan tidak kurang daripada satu tahun, mencapai tahap prestasi yang baik dan diperakukan oleh Ketua Jabatan.

LIK PE

b. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat bagi pensyarah-pensyarah di IPTA adalah dihubungkan secara langsung dengan prestasi mereka dalam bidang masing-masing. Bagi pensyarah-pensyarah di UUM contohnya, kriteria kenaikan pangkat adalah berlandaskan syarat-syarat kecemerlangan dan juga syarat kelayakan dalam bidang masing-masing.

Kenaikan pangkat dari pensyarah biasa (DS45) kepada pensyarah kanan (DS52) di UUM perlu memenuhi dua syarat utama iaitu syarat perkhidmatan dan syarat kecemerlangan akademik. Syarat perkhidmatan yang perlu dipenuhi ialah disahkan dalam perkhidmatan selama sekurang-kurangnya tiga tahun, mendapat purata laporan nilaian prestasi tahunan bagi tiga tahun terakhir sebanyak sekurang-kurangnya 80%, lulus PTK yang berkaitan, diperakukan oleh Ketua Jabatan dan mestilah mempunyai Ijazah Kedoktoran (Ph.D). Syarat kecemerlangan akademik yang perlu dipenuhi pula adalah dari aspek pengajaran sebanyak 30%, pembangunan pelajar/ penyeliaan (10%), penyelidikan (20%), penulisan atau penerbitan (20%), perundingan (2%), seminar (8%) dan sumbangan yang cemerlang dalam bentuk akademik dan bukan akademik yang diperakui oleh Dekan.

Kriteria kenaikan pangkat dari pensyarah kanan (DS52) kepada Profesor Madya (DS54) di UUM adalah seperti berikut:

i) Syarat Perkhidmatan

- Telah berkhidmat sekurang-kurangnya tiga tahun sebagai Pensyarah Kanan.
- Purata markah nilaian prestasi tahunan bagi tiga tahun terakhir sekurang-kurangnya 80%.

Lulus PTK yang berkaitan.

Diperakui oleh Ketua Jabatan

- Mempunyai Ijazah Kedoktoran (Ph. D).

ii) Syarat Kecemerlangan Akademik

- Pengajaran (20%)

  Pembangunan Pelajar/ Penyeliaan (10%)
- Penyelidikan (25%)
- Penulisan / Penerbitan (30%)
- Perundingan (7.5%)
- Seminar (7.5%)
- Sumbangan Universiti / Masyarakat (7.5%)

} Opsyen dua yang tertinggi

iii) Syarat Kelayakan

- Dua (2) artikel dalam jurnal berwasit atau satu (1) artikel dalam jurnal berwasit dan satu (1) buku karya asli.
- Menyelia dan menghasilkan tesis dengan jayanya iaitu tiga (3) tesis Sarjana secara Penyelidikan dan dua (2) tesis Ph.D secara berseorangan atau lima (5) tesis Sarjana secara Penyelidikan dan satu (1) tesis Ph.D secara berseorangan serta satu (1) tesis Ph.D secara bersama. Semua tesis ini hendaklah diselia dengan jayanya semasa memegang jawatan pensyarah kanan.

Kriteria kenaikan pangkat daripada jawatan Profesor Madya (DS54) kepada Profesor (VK7) juga melibatkan tiga aspek utama iaitu syarat perkhidmatan, syarat kecemerlangan akademik dan syarat kelayakan seperti berikut:

i) Syarat Perkhidmatan

- Telah berkhidmat sekurang-kurangnya selama lima tahun sebagai Profesor Madya;
- Purata markah nilaian prestasi tahunan bagi tiga tahun terakhir sekurang-kurangnya 90%.
- Lulus PTK yang berkaitan.

  Diperakukan oleh Ketua Jabatan
- Mempunyai Ijazah Kedoktoran (Ph. D).

ii) Syarat Kecemerlangan Akademik iaitu mendapat markah sekurang-kurangnya 80% daripada aspek berikut:

- Pengajaran (10%);
- Pembangunan Pelajar/ Membimbing staf akademik (10%);
- Penyelidikan (25%);
- Penulisan / Penerbitan (30%);
- Perundingan (5%);
- Seminar (10%);
- Sumbangan Universiti / Khidmat Masyarakat (10%);
- Lulus temuduga Universiti

iii) Syarat Kelayakan

Enam (6) artikel dalam jurnal berwasit atau dua (2) artikel dalam jurnal berwasit dan satu (1) buku karya asli.

- Menyelia dan menghasilkan tesis dengan jayanya iaitu tiga (3) tesis Ph.D secara berseorangan atau dua (2) tesis Ph.D secara berseorangan dan satu (1) tesis Ph.D secara bersama atau satu (1) tesis Ph.D secara berseorangan dan lima (5) tesis Ph.D secara bersama. Semua tesis ini hendaklah diselia dengan jayanya semasa memegang jawatan Profesor Madya.

c. Anugerah

Sebagaimana yang telah diterangkan sebelum ini, selain daripada kenaikan tahunan secara automatik bagi kakitangan yang tidak mempunyai masalah prestasi, kakitangan awam yang mendapat markah cemerlang di dalam PTK dan diperakui prestasinya oleh Katua Jabatan, mereka layak untuk mendapat Anugerah Prestasi Cemerlang (APC). APC tidak dihubungkan dengan kenaikan gaji tahunan sebagaimana yang berlaku di bawah SSB. Kakitangan yang mendapat anugerah cemerlang hanya akan dibayar sekali pembayaran ganjaran sebanyak RM1,000.00 dan akan menerima Sijil Perkhidmatan Cemerlang. Mereka juga akan diberi peluang dan keutamaan untuk memajukan diri seperti menghadiri kursus, seminar atau persidangan yang menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja. Manakala nama dan gambar penerima anugerah akan dipamerkan di lokasi strategik atau ditempat yang sering dikunjungi orangramai.

Selain daripada itu mereka yang menerima anugerah cemerlang juga akan dicalonkan untuk menerima pingat, bintang dan darjah kebesaran. Berdasarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2002, bertajuk Garis Panduan Pemberian Anugerah

Perkhidmatan Cemerlang (APC), kakitangan awam peringkat pengurusan dan profesional yang cemerlang akan dicadangkan untuk menerima sekurang-kurangnya pingat Ahli Mangku Negara (AMN), manakala kumpulan sokongan akan dianugerah Pingat Pangkuan Negara (PPN). Berdasarkan SSB yang dilaksanakan di antara 1992 dan Oktober 2002, kakitangan yang cemerlang tidak dicalonkan untuk dianugerah pingat atau darjah kebesaran berkenaan. Walau bagaimanapun kuota penerima anugerah cemerlang masih lagi diteruskan. Penerima APC tidak boleh melebihi lapan peratus daripada bilangan anggota yang berkhidmat sehingga 31 Disember tahun penilaian bagi setiap agensi berbanding lima peratus ketika pelaksanaan SSB (Berita Harian, 2003).

Tujuan APC adalah bagi menghargai dan mengiktiraf sumbangan kerana kualiti/kuantiti sumbangannya melebihi daripada keperluan tanggungjawab biasa bagi jawatannya. Penghargaan ini juga bertujuan menjadikan anggota berkenaan sebagai contoh dan daya penarik kepada lain-lain anggota untuk sama-sama meningkatkan lagi taraf perkhidmatan demi mencapai matlamat organisasi. Had siling pemberian Anugerah Khidmat Cemerlang ialah tidak melebihi 8% jumlah anggota dalam sesebuah organisasi pada 31 Disember tahun penilaian. Antara kriteria atau syarat penganugerahan ini ialah:

a) Mendapat markah prestasi 85% ke atas;

b) Telah disahkan ke dalam jawatan; anggota mestilah bebas daripada dikenakan sebarang tindakan tatatertib.

c) Anggota yang telah dinaikkan pangkat hendaklah berkhidmat tidak kurang dari tiga (3) tahun dengan tahun permulaan pertama yang diambil kira adalah pada tahun berikutnya; iaitu sebagai misalannya seperti berikut :.

i) anggota yang mendapat kenaikan pangkat pada 1.1.2003, hanya akan dipertimbangkan dalam tahun 2006 untuk penganugerahan pada Disember 2006.

ii) begitu juga jika tarikh naik pangkat anggota ialah 1.7.2003, anggota juga layak dipertimbangkan dalam tahun 2006 untuk penganugerahan pada Disember 2006 dan;

iii) Anggota yang telah mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang hendaklah berkhidmat tidak kurang daripada lima (5) tahun perkhidmatan dengan tahun permulaan pertama diambil kira adalah pada tahun berikutnya. Sebagai misalannya, anggota yang mendapat Anugerah Khidmat Cemerlang pada Disember 2003, akan dipertimbangkan dalam tahun 2008 untuk penganugerahan pada Disember 2008"

Hadiah bagi penerima Anugerah Khidmat Cemerlang adalah dalam bentuk Sijil Perkhidmatan Cemerlang dan hadiah prestasi sebanyak RM1000.00.

2.3 KESAN PELAKSANAAN SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI IPTA MALAYSIA

Secara umumnya objektif utama pelaksanaan SSB dan diikuti oleh SSM adalah untuk memotivasikan kakitanga awam Malaysia. Walau bagaimanapun, setelah enam belas tahun pelaksanaannya di Malaysia, masih terdengar banyak rungutan terhadap keberkesanan pelaksanaannya. Malahan hasil kajian Muhamad Ali Embi (2004) ke atas

keberkesanan pelaksanaan SSB di dalam memotivasikan kakitangan awam mendapati hanya seramai 44.4 peratus kakitangan awam telah dimotivasikan di bawah SSB, manakala majoriti kakitangan awam iaitu hampir 60 peratus masih lagi belum berjaya dimotivasikan oleh SSB walaupun ianya telah lama dilaksanakan.

Hasil kajian beliau juga menunjukkan bahawa, majoriti kakitangan awam iaitu seramai 60.8% dimotivasikan oleh SSB untuk berusaha melaksanakan tugas dengan baik (Jadual 2.7). Selain daripada itu, lebih 55% kakitangan awam berpendapat SSB telah memotivasikan mereka untuk menyiapkan tugas dalam tempoh yang ditetapkan (56.8%), responsif terhadap pelanggan organisasi (55.3%) dan berusaha mencapai matlamat tugas yang ditetapkan (55.2%). Walau bagaimanapun, kurang daripada 45% kakitangan awam dimotivasikan oleh SSB untuk mengekalkan prestasi kerja yang tinggi (39.7%), memperbaiki kualiti hasil kerja (41.2%), berinovatif terhadap tugas (42.0%), meningkatkan kuantiti hasil kerja (43.2%), lebih berinisiatif dalam melaksanakan tugas (43.2%), bekerja dengan tekun (43.7%), bekerja dengan lebih efektif (44.2%) dan bekerja dengan lebih efisien (44.6%).

Secara umumnya didapati pelaksanaan SSB kurang berjaya untuk memotivasikan kakitangan awam. Hasil dapatan yang sama juga diperolehi daripada kajian oleh OECD (1997a), Marsden dan Richardson (1994), Milkovich dan Wigdor (1991) serta Brudney dan Condrey (1993). Mereka mendapati walaupun kakitangan awam berkenaan menerima sistem ini tetapi ia gagal untuk memotivasikan pekerja.

Jadual 2.7:

Ciri-ciri Motivasi Kakitangan Awam

Ciri-ciri Motivasi	*Dimotivasi (%)*	*Kurang Dimotivasi (%)*
Meningkatkan kuantiti hasil kerja	43.2	56.8
Memperbaiki kualiti hasil kerja	41.2	58.8
Bekerja dengan tekun	43.7	56.3
Bekerja dengan lebih efektif	44.2	55.8
Bekerja dengan lebih efisien	44.6	55.4
Responsif terhadap pelanggan organisasi	55.3	44.7
Mengekalkan prestasi kerja yang tinggi	39.7	60.3
Berusaha melaksanakan tugas dengan baik	60.8	39.2
Meningkatkan kefahaman terhadap tugas	43.7	56.3
Lebih berinisiatif dalam melaksanakan tugas	43.2	56.8
Berinovatif terhadap tugas	42.0	58.0
Berusaha mencapai matlamat tugas	55.2	44.8
Menyiapkan tugas dalam tempoh yang ditetapkan	56.8	43.2

Sumber: Muhamad Ali Embi (2005)

Hasil kajian Muhamad Ali Embi (2005) juga mendapati antara kumpulan kakitangan awam yang dikenalpasti kurang berjaya dimotivasikan adalah kakitangan awam kumpulan Pengurusan dan Profesional berbanding kakitangan awam kumpulan Sokongan. Begitu juga dengan kakitangan awam yang berpendidikan tinggi juga kurang dimotivasikan oleh SSB berbanding mereka yang berpendidikan sederhana dan rendah. Hasil yang sama juga diperolehi oleh Tam (1998) yang mengkaji motivasi kakitangan awam di Malaysia serta Marsden dan Richardson (1994) yang mengkaji motivasi kakitangan awam di United Kingdom. Mereka mendapati kakitangan yang berpendidikan

tinggi mempunyai sikap yang negatif terhadap sistem saraan berasaskan merit berbanding kakitangan yang berpendidikan rendah. Kajian beliau juga mendapati bahawa kesemua aspek SSB mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kakitangan awam. Kesemua hubungan ini adalah hubungan yang positif dan aspek yang paling memberi kesan ke atas motivasi kakitangan awam adalah ketepatan penilaian prestasi dan keadilan pengagihan ganjaran adalah pada tahap tinggi. Berdasarkan hal ini, tahap motivasi kakitangan awam dapat ditingkatkan sekiranya aspek-aspek SSB dapat dilaksanakan dengan berkesan terutamanya dari segi ketepatan penilaian prestasi dan keadilan pengagihan ganjaran.

Walau bagaimanapun apabila SSM diperkenalkan, masalah sebenar di dalam pelaksanaan SSB iaitu penilaian prestasi masih lagi berterusan. Malah lebih parah lagi apabila elemen PTK diperkenalkan untuk tujuan kenaikan pangkat dan gaji. Bagi para pensyarah, pelaksanaan PTK sebenarnya tidak relevan disebabkan kriteria kenaikan pangkat mereka sudah mempunyai kriteria pendidikan dan latihan. "*Overlaping*" ini menyebabkan PTK menjadi kursus yang membosankan dan membuang masa serta melibatkan kos yang tinggi. Apa yang perlu diperbetulkan ialah proses pelaksanaan penilaian prestasi dan bukannya menambahkan lagi bebanan pentadbiran yang sememangnya sudah berat dipikul terutamanya di dalam melaksanakan tuntutan proses penilaian prestasi.

BAB 3

SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI PERGURUAN TINGGI INDONESIA

3.0 PENGENALAN

Perguruan Tinggi (PT) merupakan salah satu lembaga negara Indonesia yang menerajui bidang pendidikan. PT berperanan di dalam menyelenggarakan bidang pendidikan tinggi dapat termasuklah Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut dan universitas. Berdasarkan kepada kepentingan bidang pendidikan sebagai salah satu sektor yang berperanan utama di dalam menentukan dalam pembangunan negara, maka melalui Konstitusi Undang-Undang Dasar 1945 yang telah dipinda pada tahun 2003 yang lalu telah memperuntukan sekurang-kurangnya 30% dari anggaran negara (APBN) adalah untuk pengelolaan Sumber Daya Manusia di bidang pendidikan.

Terdapat beberapa sumber daya manusia yang menjadi unsur di dalam lembaga pendidikan tinggi (universitas, institut, sekolah tinggi, dan lain-lain), iaitu mahasiswa (pelajar), pegawai (pentadbir) dan dosen (pensyarah). Dalam konteks ini, pembahasan akan difokuskan kepada sistem saraan (*merit-based appraisal*) kepada pensyarah.

Berdasarkan Pasal 1 ayat 1 Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/Kep/Mk.Waspan/8/1999 berkaitan jabatan fungsional pensyarah dan angka kreditnya menetapkan bahawa tugas

utama pensyarah adalah mengajar di perguruan tinggi yang berkaitan. Sebagaimana difahami, hampir seluruh pensyarah yang mengajar di perguruan tinggi Indonesia adalah pegawai negeri (kakitangan kerajaan). Lebih kurang 95% dari pensyarah di PT Negeri (awam) adalah pegawai negeri dan 5% lagi adalah pensyarah luar biasa (*adjunct*) yang diambil bekerja di PT sebagai pengajar kerana spesifikasi bidang yang diajar, seperti agama (terutama Katolik, Protestan, Hindu dan lain-lain agama minoriti), seni serta bidang yang tidak dimiliki oleh PT yang berkaitan. Manakala pensyarah di PT swasta terdiri daripada 50% pensyarah negeri (diistilahkan sebagai dosen KOPERTIS/Koordinator Perguruan Tinggi Swasta) dan bakinya adalah pensyarah yayasan (yang digaji oleh yayasan pemilik PT) serta pensyarah adjunct. Oleh itu dapat disimpulkan bahwa lebih kurang 75% pensyarah di PT Indonesia adalah pegawai negeri.

Memandangkan pensyarah merupakan tugas yang sangat personal dimana mereka perlu merancang tugas sendiri, melaksanakan sendiri dan mempertanggungjawabkan (*accoutability*) juga sendiri, maka untuk meningkatkan kerjaya pensyarah maka diwujudkan sebuah sistem yang dinamakan sistem kredit. Sistem ini merupakan salah satu bentuk dari m*erit-based system*, dimana peningkatkan kerjaya seseorang pensyarah adalah berdasarkan prestasi kerja yang dilakukannya.

Memandangkan pensyarah melaksanakan tugasnya secara profesional dan tidak terlalu birokratik maka pensyarah juga memiliki sistem penggajian yang juga berbeza daripada pegawai negeri yang lain. Di samping menerima gaji sebagai seorang pegawai negeri, pensyarah juga mendapatkan gaji tambahan yang dinamakan tunjangan fungsional

sebagai imbuhan kepada tugas mereka sebagai pengajar. Imbuhan yang serupa juga diberikan kepada beberapa jawatan awam yang lain seperti hakim, doktor, pustakawan dan juruteknik, pakar komputer, penyelidik dan lain-lain. Oleh itu wujud pengkhususan dalam sistem peningkatan kerjaya pensyarah. Berikut dipaparkan beberapa perkara yang agak spesifik dalam sistem pengurusan sumber manusia pensyarah di PT Indonesia.

3.1 STRUKTUR DAN REKABENTUK

3.1.1 Struktur Gaji dan Pergerakan Gaji

Seluruh pegawai negeri diberikan gaji berdasarkan pangkat. Tujuan sistem pangkat ini adalah untuk:

i. menentukan tingkat kemasukan berdasarkan kepada kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja;

ii. memberikan tingkat standard penggajian untuk seluruh pegawai negeri berdasarkan pendidikan dan pengalaman kerja; dan

iii. menentukan syarat pendidikan minimum untuk jabatan struktural dan fungsional.

Setiap tingkatan (*grade level*) kemudian dibahagikan kepada beberapa *ranking* yang dicerminkan dari huruf "a" sampai dengan "e" sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3.1 di bawah.

Jadual 3.1:
***Grade Level* pensyarah Perguruan Tinggi Indonesia dan Kelayakan Pendidikan**

Grade Level	Ranking	Position	Minimum education requirement
III	a	Asisten dosen	Bachelor
	b		
	c	Pengajar (lektor)	
	d		
IV	a		Master
	b		Doctoral
	c	Profesor (guru besar)	
	d		
	e		

Sebahagian besar pegawai negeri kebiasaannya mengalami kenaikan pangkat secara automatik selama 2 tahun sekali. Sebahagiannya lagi mendapat kenaikan pangkat istimewa sebagaimana diperuntukan dalam Peraturan Pemerintah No. 99 tahun 2000. Walau bagaimanapun untuk jawatan pensyarah kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja mereka melalui penilaian yang dibuat berdasarkan borang DP4.

Pasal 8 Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/Kep/Mk.Waspan/8/1999 menyatakan bahawa, kenaikan jabatan fungsional pensyarah merupakan:

i. kepercayaan atas kemampuan untuk mengembangkan tugas dan tanggungjawab yang lebih tinggi;

ii. penghargaan atas prestasi akademik yang telah dicapai;

iii. pengiktirafan atas kemampuan akademik dan keteladanan dalam kehidupan akademik;

iv. harapan dan peluang pengembangan ilmu pengetahuan dan profesion sebagai pensyarah bersesuaian dengan kemampuan.

3.1.2 Sistem Penilaian Prestasi

Pensyarah perlu melaksanakan tugasnya berdasarkan kepada tiga tugas (*tridharma - three tasks*) utama iaitu:

i. Pendidikan dan pengajaran (seperti mengajar, mendapatkan ijazah lebih tinggi, membimbing mahasiswa/tutorial, mengikuti kursus dan lain-lain)

ii. Penyelidikan dan penulisan (melaksanakan penyelidikan, menulis buku, menulis manual, menulis artikel di jurnal dan lain-lain).

iii. Pengabdian kepada masyarakat (melaksanakan bakti sosial, menerapkan pengetahuan/penemuan, memberikan penerangan/ latihan kepada masyarakat di luar kampus, dll)

Oleh itu kenaikan pangkat pensyarah baru boleh diusulkan jika mereka telah melaksanakan ketiga-tiga tugas tersebut. Walau bagaimanapun dalam penilaian ketiga-

tiga aktiviti di atas, pendidikan dan pengajaran serta penyelidikan mendapatkan wajaran yang lebih utama. Manakala pengabdian kepada masyarakat hanya sebagai pelengkap.

Aspek prestasi yang dinilai dalam memberikan mata kredit terdiri daripada dua aspek iaitu aspek utama dan aspek sampingan. Aspek utama merangkumi pencapaian dalam bidang pendidikan dan keberkesanan pelaksanaan tiga tugas utama di atas. Kriteria-kriteria yang dinilai bagi aspek utama prestasi adalah seperti berikut:

a. Pendidikan, meliputi:

   i. Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelaran;

   ii. Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelaran tambahan yang setingkat atau lebih tinggi di luar bidang ilmunya;

   iii. Mengikuti pendidikan dan latihan fungsional pensyarah dan memperolehi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan.

b. Tiga tugas utama (tridharma) perguruan tinggi, meliputi:

   1. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran, meliputi:

      - melaksanakan kuliah/tutorial dan penilaian serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;

        membimbing seminar mahasiswa;

      - membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN), Praktik Kerja Nyata (PKN), Praktik Kerja Lapangan (PKL);

- membimbing tugas akhir penyelidikan mahasiswa termasuk membimbing laporan hasil penyelidikan tugas akhir;
- penilaian pada peperiksaan akhir;
- membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- mengembangkan program perkuliahan;
- mengembangkan bahan pengajaran;
- membentangkan kertas kerja ilmiah;
- membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- membimbing pensyarah yang lebih rendah di jabatannya;

ii. Melaksanakan penyelidikan dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni pertunjukan dan karya sastera meliputi:

- menghasilkan laporan penyelidikan;
- menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- mengedit/menyuting karya ilmiah;

membuat rancangan dan karya teknologi;

- membuat rancangan karya seni.

iii Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi:

- menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat Negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;

- melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penyelidikan yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- memberikan latihan pada masyarakat;
- memberikan pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
- membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Manakala aspek sampingan terdiri daripada aktiviti seperti:

a. menjadi anggota dalam suatu panitia/badan dalam perguruan tinggi;

b. menjadi anggota panitia/badan dalam lembaga pemerintah;

c. menjadi anggota organisasi profesional;

d. mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah di dalam panitia antara lembaga;

e. menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;

f. berperanan serta aktif dalam pertemuan ilmiah;

g. mendapat tanda jasa/penghargaan;

h. menulis buku pelajaran SLTA ke bawah; dan

i. mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

Setiap Pegawai Negeri Sipil perlu mempunyai sejumlah mata kredit terkumpul minima bagi membolehkan mereka dinaikkan pangkat dalam jabatan fungsional pensyarah, dengan syarat 80 peratus daripada jumlah mata kredit adalah dari aspek utama. Wajaran yang harus dipenuhi oleh pensyarah yang mengajar dalam program pendidikan akademik pula adalah seperti berikut:

a. Memperoleh dan melaksanakan pendidikan dan pengajaran sekurang- kurangnya 30%;

b. Melaksanakan penyelidikan sekurang-kurangnya 25%

c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat tidak melebihi 15%;

d. Melaksanakan kegiatan penunjang Tridharma Perguruan Tinggi sebanyak-sebanyaknya 20%;

Wajaran yang harus dipenuhi oleh pensyarah yang mengajar pada program pendidikan profesional pula adalah :

a. Memperoleh dan melaksanakan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya 40%

b. Melaksanakan penyelidikan sekurang-kurangnya 10%

c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat tidak melebihi 15%

d. Melaksanakan kegiatan penujang Tridharma Perguruan Tinggi sebanyak-banyaknya 20%.

Jumlah mata kredit bagi pensyarah yang bertanggung jawab membantu pensyarah yang lebih senior (B); ditugasi dengan pengawasan pensyarah yang lebih senior (D) dan melaksanakan secara mandiri (M), masing-masing diberikan mata kredit 100% sesuai dengan prestasinya.

Mata kredit merupakan syarat yang diperlukan, tetapi belum cukup bagi kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional pensyarah, kerana terdapat syarat lain yang harus dipenuhi seperti integriti, prestasi, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas serta tatakrama dalam kehidupan sebagai ahli akademik. Kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional pensyarah akan diberikan apabila pensyarah berkenaan menduduki jabatan fungsional terakhir sekurang-kurangnya satu tahun dan telah memenuhi semua syarat kenaikan pangkat jabatan fungsional.

Kelebihan mata kredit yang diperolehi semasa jabatan terakhir dapat dipergunakan untuk kenaikan jabatan/pangkat berikutnya, dengan ketentuan seperti berikut :

a. 100% untuk pendidikan, pengajaran, penyelidikan dan pengabdian pada masyarakat dengan syarat 80% daripada mata kredit adalah daripada unsur utama yang terdiri daripada:

i. program pendidikan akademik iaitu memperoleh dan melaksanakan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya 30% serta melaksanakan penyelidikan sekurang-kurangnya 25%.

ii. program pendidikan profesional iaitu memperoleh dan melaksanakan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya 40% serta melaksanakan penelitian sekurang-kurangnya 10%

b. Tiada mata kredit diberikan untuk kegiatan sampingan.

Pensyarah yang menduduki jabatan Asisten Ahli yang memiliki ijazah Doktor/Spesialis II, boleh dinaikkan terus ke tingkat utama jabatan yang lebih tinggi iaitu setinggi-tinginya

dalam jabatan Lektor Kepala dan pangkatnya dinaikan setingkat lebih tinggi, apabila telah memenuhi mata kredit dan syarat-syarat lain yang ditentukan. Manakala pensyarah yang berada dalam jabatan Lektor yang berijazah Doktor/Spesialis II, boleh dinaikan terus ke tingkat lebih tinggi setinggi-tingginya dalam jabatan Guru Besar dan pangkatnya dinaikkan setingkat lebih tinggi, apabila telah memenuhi mata kredit dan syarat-syarat lain yang ditentukan. Syarat-syarat untuk kenaikan jabatan fungsional pensyarah ialah diwajibkan mengumpulkan mata kredit 30% daripada unsur utama dari jumlah mata kredit yang diperlukan untuk kenaikan pangkat selanjutnya serta telah menduduki jabatan terakhir sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun.

Apabila beberapa orang pensyarah membuat penulisan karya ilmiah/rancangan, karya teknologi/rancangan, karya seni monumental/seni pertunjukan atau menyadur, mengedit, menyunting buku ilmiah atau melakukan ulasan/kritik karya ilmiah secara bersama maka pembahagian mata kreditnya ditetapkan 60% (enam puluh peratus) bagi penulis utama dan 40% (empat puluh persen) bagi semua penulis pembantu. Apabila 1 (satu) matakuliah diberikan oleh beberapa orang pensyarah, maka setiap pensyarah mendapat pembahagian mata kredit bersesuaian dengan beban tugasnya.

Mata kredit untuk kegiatan memberikan kuliah, ujian serta menyelengarakan pendidikan di makmal, praktik keguruan, praktik bengkel/studio dan praktik lapangan dikira berdasarkan satuan kredit semester (sks).

Penilaian prestasi ke atas pensyarah oleh Pasukan Penilai dilakukan setelah pensyarah yang berkenaan memenuhi jumlah mata kredit kumulatif minima yang ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat.

3.1.3 Sistem Ganjaran

Sebagian besar pegawai negeri biasanya mengalami kenaikan pangkat secara spontan/berkala *(automatic)* selama 2 tahun sekali. Sebagian lagi mendapat kenaikan pangkat istimewa sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 99 tahun 2000. Namun untuk jawatan pensyarah, kenaikan pangkat adalah berasaskan penilaian prestasi mereka melalui dokumen penilaian DP4. DP4 merupakan penilaian prestasi tahunan bagi seluruh pegawai negeri, baik untuk jabatan fungsional, struktural maupun eselon. Penilaian dilakukan oleh penyelia langsung *(direct supervisor)*.

Penilaian DP4 menekankan dua aspek utama iaitu:

a. Dimensi perilaku *(behaviour)* yang pada saat lalu lebih ditekankan kepada sejauhmana si pegawai patuh kepada Pancasila sebagai dasar negara dan kesetiaan kepada peraturan perundang, serta kebijakan negara *(state policy)* dan aspek-aspek kesetiaan, kemampuan kerjasama, kepemimpinan, inisiatif, kejujuran dan lain-lain.

b. Kebolehan dan kecekapan bekerja seperti, kepakaran, pengalaman, ketepatan waktu *(punctuality)* dan lain-lain.

Penilai memberikan markah kepada pegawai berdasarkan kepada kategori kualitatif yang dicerminkan dalam skala tertentu iaitu A (90 – 100 markah), B (76 – 90 markah), C (61 – 75 markah), D (51 – 60 markah) dan E (0 – 50 markah).

3.3 KESAN PELAKSANAAN

Pada pinsipnya, pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di dalam meningkatkan prestasi pensyarah di PT Indonesia dilakukan menurut dua sistem yaitu sistem kredit (*credit system*) dan DP4 yang juga dilakukan kepada keseluruhan pegawai negeri. Walau bagaimanapun masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu untuk dikaji lebih jauh.

Memandangkan penyelia langsung di dalam sistem ini merupakan orang yang bertanggung jawab dalam memberikan penilaian terhadap prestasi pensyarah maka menjadi satu pertanyaan penting tentang sejauhmanakah penyelia melaksanakan penyeliaan ke atas pensyarah bagi memastikan objektif penilaian prestasi di dalamborang DP4 tercapai. Pensyarah merupakan seorang yang melakukan pelaksanaan pekerjaannya dari awal sampai akhir secara personel, oleh itu penyeliaan hanya dapat dilakukan secara sepintas lalu di dalam menilai prestasi pensyarah. Dalam hal pengajaran, mungkin sebahagian perguruan tinggi menciptakan sistem pencatatan yang cukup ketat. Hal ini dilakukan misalnya dengan mengambilkira ketidakhadiran, mewujudkan lembaran kawalan kehadiran dan perkembangan materi kuliah, maupun meminta rekod hasil ujian, tugasan dan peperiksaan. Namun dalam bidang penyelidikan dan pengabdian masyarakat, kawalan dan penyeliaan hanya boleh dilakukan secara sepintas dan formal, tidak menyentuh secara langsung kualiti pekerjaan.

Permasalahan penyeliaan dan kawalan ini juga menemui kebuntuan dalam hal budaya organisasi *(organization culture)*. Sudah menjadi pengetahuan umum bahawa dekan biasanya diduduki oleh pensyarah dari peringkat menengah, baik dari segi kepangkatan maupun umur. Sementara tidak sedikit dari pensyarah adalah pensyarah senior yang sangat sukar untuk dikendalikan oleh sistem di peringkat jurusan (jabatan). Hal ini akan lebih sukar lagi sekiranya ketua jurusan bekas pelajar dari pensyarah yang akan diselia. Budaya ketimuran dan Melayu menempatkan guru dan bekas guru pada posisi yang disegani. Hal ini sedikit banyak sudah pasti mempengaruhi pelaksanaan penyeliaan dan pengawasan yang merupakan prasyarat utama dalam melakukan penilaian berdasarkan merit.

Kebolehpercayaan terhadap markah prestasi yang diberikan juga diragui tertutamanya dalam masalah-masalah yang tidak terukur seperti kejujuran, inisiatif, keikhlasan dan lain-lain. Penilaian terhadap aspek ini merupakan sebuah aspek yang sangat sensitif. Penyelia akan berada pada posisi yang sangat tidak berisiko dalam memastikan objektif penilaian prestasi tercapai. Hasil penilaian seringkali mendapat keluhan bagi sebahagian pensyarah. Penilaian terhadap perkara yang subjektif ini menyebabkan tidak adanya standard dalam mendapatkan penilaian. Walau bagaimanapun mekanisme yang sering digunakan dalam menyelesaikan perbezaan pendapat antara atasan dengan pensyarah adalah dengan memperlihatkan kepada pensyarah hasil penilaian yang dalam hal ini lebih bersifat preventif.

Selain daripada masalah di atas, sistem saran berasaskan merit yang diaktualisasikan dalam bentuk sistem kredit ini juga belum benar-benar difahami oleh para pensyarah. Walaupun perkara ini mungkin disebabkan oleh masalah teknikal, beberapa pensyarah juga tidak begitu teliti dalam menyusun database prestasi kerjanya. Terdapat cadangan agar unit kerja (seperti fakultas dan jurusan) perlu memikirkan tentang penyediaan database ini. Masalah database ini memberikan pengaruh yang cukup signifikan kepada kelancaran dan frekuensi kenaikan pangkat pensyarah. Jadi permasalahan di sini adalah berkaitan dengan keterbatasan input dalam melakukan penilaian kenaikan pangkat pensyarah.

Permasalahan dalam pelaksanaan penilaian prestasi di PT Indonesia ini dapat dilihat daripada bilangan guru besar (professor penuh) yang kecil pada sebahagian besar PT Indonesia. Hasanuddin (www.beritaiptek.com, 2004) memberikan kenyataan yang cukup mengejutkan iaitu UI hanya memiliki 203 guru besar, dan sebagian di antaranya hampir memasuki dunia persaraan. UI menjangkakan untuk mencapai jumlah 300 guru besar pada tahun 2004 ini dalam rangka mewujudkan impiannya sebagai kampus riset.

Kekurangan guru besar ini terasa sangat ironis memandangkan UI adalah salah satu universitas terbaik di Indonesia. Kekurangan ini tentu tidak hanya dialami oleh UI, tapi juga universiti-universiti yang lainnya. Sebuah jurusan di universitas besar seperti UGM atau ITB rata-rata cuma mempunyai 2 hingga 3 orang guru besar. Di beberapa universiti kecil di daerah malah ada fakultas yang tidak punya guru besar sama sekali. Meskipun

demikian Hasanuddin lebih menekankan kepada belum wujudnya tradisi melaksanakan penyelidikan di PT Indonesia.

Masalah yang lainnya pula adalah disebabkan pelaksanaan penilaian prestasi adalah tidak mengikut peraturan yang telah ditentukan di dalam Surat Keputusan Menteri PAN Nomor 38/1999 serta dipanjangkan secara operasional dalam Surat Keputusan Mendiknas Nomor 36/2001. Sebagaimana telah dihuraikan sebelum ini, dua peraturan ini sebenarnya sudah mengatur segala sesuatunya secara terperinci, terutama mengenai teknik pemberian angka kredit yang diperlukan untuk kenaikan pangkat. Namun peraturan-peraturan itu ternyata memberikan ruang kepada setiap PT Indonesia untuk membuat peraturan tambahan yang kebiasaannya menyekat kenaikan pangkat pensyarah. Ini membuat pelaksanaan kedua-dua peraturan tersebut secara teknikalnya menjadi berbeza-beza di setiap universiti. Ini menyebabkan terdapat universiti yang dengan mudahnya melaksanakan usulan kenaikan pangkat, tapi ada juga yang sulit. Dalam konteks penyelidikan, peluang yang cukup fatal adalah penilai di universiti boleh sewenang-wenangnya untuk "memotong" nilai angka kredit yang diperoleh dari kegiatan penyelidikan. Ini kerana angka kredit untuk kegiatan melaksanakan penyelidikan dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat adalah angka kredit maksima dan bukan angka kredit sebenar. Ertinya, penilaian oleh rakan sejawat penilaian jugaditerima pakai untuk menilai mutu, kecanggihan, sofistikasi dan kemutahiran (Hasanuddin, 2004). Namun demikian hal ini dapat memberikan peluang kepada penilaian tersebut dicampur adukkan dengan urusan peribadi seperti perasaan suka atau tidak suka, hasad dengki, cemburu dan irihati . Apalagi jika pada perguruan tinggi yang dimaksud tidak

mempunyai pakar yang memahami dan mengikuti perkembangan keilmuan di bidang tersebut. Hal ini juga kadang-kadang didapati pada tim kredit poin yang tidak beranggotakan secara komprehensif para pakar di bidang-bidang yang ada.

BAB 4

SYARAT-SYARAT PELAKSANAAN PROSES PENILAIAN PRESTASI DI BAWAH SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT

Terdapat beberapa syarat yang mesti dipenuhi terlebih dahulu sebelum sistem ini dapat dilaksanakan dengan jayanya. Syarat-syarat ini adalah signifikan kepada pembentukan sistem saraan berasaskan merit kerana sistem ini mengandaikan wang sebagai *motivator* yang berkesan. Syarat-syarat berkenaan ialah:

- pembentukan matlamat yang jelas dan mencabar,
- ketepatan penilaian prestasi,
- maklumbalas prestasi
- keadilan pengagihan ganjaran

4.1 PEMBENTUKAN MATLAMAT YANG JELAS DAN MENCABAR

Teori penetapan matlamat yang diutarakan oleh Locke (1968) pula menekankan bahawa keberkesanan sistem saraan berasaskan merit untuk memotivasikan pekerja adalah bergantung kepada hubungan di antara kenaikan ganjaran dan matlamat tugas yang jelas. Matlamat yang jelas merupakan panduan yang penting kepada pekerja untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan dan membantu mereka untuk meningkatkan usaha

mereka bagi mencapai sasaran yang diingini oleh organisasi. Matlamat yang jelas ini juga merupakan alat yang berkesan untuk memotivasikan pekerja.

Dengan adanya penetapan matlamat yang hendak dicapai oleh setiap pekerja maka akan mewujudkan hubungan yang selari dan kukuh di antara daya usaha pekerja dan matlamat organisasi. Kajian oleh Milkovich dan Wigdor (1991) juga menunjukkan bahawa kejayaan organisasi swasta mengamalkan sistem saraan berasaskan merit dengan berkesan kerana mereka berjaya mewujudkan hubungan yang kukuh di antara usaha setiap pekerja dan matlamat organisasi. Dalam hal ini teori penetapan matlamat mencadangkan agar pekerja seharusnya dilibatkan dalam penetapan matlamat tersebut melalui perbincangan bersama di antara penyelia dan pekerja supaya memudahkan pekerja untuk mendefinisikan tugas mereka selari dengan matlamat yang hendak dicapai.

Selain daripada itu, penglibatan dalam penetapan matlamat melalui perbincangan bersama ini akan memudahkan pekerja meramalkan hasil pekerjaan mereka. Ini penting sebagaimana yang diutarakan oleh Braid (1986) bahawa pekerja mestilah dapat meramalkan hasil pekerjaannya supaya mereka dapat mengetahui dan menerima akibat atas kesan tambahan usaha dan daya inisiatif mereka.

Teori penetapan matlamat juga menjelaskan bahawa matlamat yang jelas ini juga perlulah mencabar bagi memastikan pekerja bermotivasi untuk mencapainya. Menurut teori ini, jumlah kenaikan ganjaran hendaklah berdasarkan kepada matlamat yang hendak dicapai. Sekiranya kenaikan ganjaran tidak berdasarkan kepada kesukaran matlamat

maka pekerja lebih cenderung untuk meletakkan matlamat yang rendah dan tidak mencabar supaya mudah mencapainya dan seterusnya memperolehi ganjaran yang lebih tinggi. Keadaan ini tidak akan mendorong pekerja untuk meningkatkan prestasi.

Terdapat banyak kajian yang menunjukkan bahawa matlamat yang mencabar akan dapat meningkatkan motivasi. Sebagai contoh, kajian makmal oleh Campbell dan Ilgen (1976) mendapati kerja yang sukar akan membawa kepada prestasi yang lebih baik berbanding kerja yang mudah. Kajian oleh Matsui (1981) dan Garland (1973) juga mendapati wujudnya hubungan positif di antara kesukaran matlamat dan prestasi tugas. Mereka mendapati matlamat yang sukar akan membawa kepada prestasi yang tinggi berbanding matlamat yang mudah. Berdasarkan hasil-hasil kajian tersebut sistem saraan berasaskan merit juga perlu mengambilkira kesukaran matlamat yang dicapai dalam menentukan markah prestasi setiap pekerja supaya hubungan di antara usaha dan prestasi dapat dilihat dengan lebih jelas.

4.2 KETEPATAN PENILAIAN PRESTASI

Ketepatan penilaian prestasi merupakan komponen kritikal kepada kejayaan sistem saraan berasaskan merit ini (Lawler, 1971; Pearce dan Perry, 1985; Gaertner dan Gaertner, 1985). Gaertner dan Gaertner (1985) menerangkan bahawa pekerja seharusnya melihat proses penilaian prestasi sebagai petunjuk tepat kepada prestasi kerja mereka bagi membolehkan sistem saraan berasakan merit berjaya untuk memotivasikan pekerja.

Ketepatan di sini adalah merujuk kepada hubungan di antara skala markah prestasi yang diberi dengan prestasi sebenar pekerja (Heneman *et. al.*, 1987). Sekiranya skala markah yang digunakan dilihat sebagai tidak tepat oleh pekerja maka adalah sukar untuk pekerja mempercayai keputusan penilaian yang dibuat dilakukan dengan adil. Kajian oleh OECD (1997a) mendapati penggunaan skala prestasi tanpa pengukuran yang objektif dan tepat akan menimbulkan rasa tidak puas hati pekerja terhadap sistem penilaian berkenaan.

Dari perspektif psikologi, pengukuran prestasi yang tepat diperlukan supaya pekerja akan dapat melihat peningkatan prestasi sebagai satu *instrumen* penting di dalam peningkatan gaji. Sekiranya prestasi tidak diukur dengan tepat maka penilaian akan dilihat sebagai tidak sah, tidak adil dan wujudnya diskriminasi. Keadaan ini akan menghilangkan kepercayaan pekerja terhadap proses penilaian dan jangkaan bahawa prestasi yang baik akan diberi ganjaran dan seterusnya akan mengurangkan motivasi mereka untuk meningkatkan prestasi. Bagi meminimakan kesilapan dalam penilaian prestasi, Heneman (1990) mencadangkan agar dibentuk perkara-perkara seperti *standard* prestasi, meningkatkan kemahiran pegawai penilai di dalam menilai prestasi pekerja dan menghubungkan *standard* dan penilaian kepada misi strategik organisasi.

Terdapat banyak kajian yang menunjukkan tentang kepentingan keadilan dan ketepatan sebagai faktor yang boleh mempengaruhi motivasi kakitangan awam. Sebagai contoh, Miceli dan Near (1988) mendapati persepsi terhadap sistem ganjaran berasaskan prestasi dan kepuasan terhadap ganjaran adalah kuat apabila pengagihan mematuhi *standard* prestasi yang formal. Manakala Vest *et. al.* (1989) dalam kajiannya ke atas pekerja-

pekerja di agensi pengangkutan awam pula mendapati pekerja yang berprestasi rendah lebih menerima hubungan di antara ganjaran dan prestasi apabila mereka mempercayai prestasi diukur dengan tepat.

Brudney dan Condrey (1993) pula berdasarkan hasil kajian mereka mendapati selain daripada hubungan ganjaran dan prestasi yang jelas, keadilan dan ketepatan penilaian prestasi juga merupakan faktor kritikal yang membezakan di antara pekerja yang bermotivasi dan tidak bermotivasi kesan daripada sistem ini. Kajian mereka mendapati pekerja yang merasakan bahawa prestasi mereka dinilai dengan tepat dan adil akan mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap sistem ini dan seterusnya meningkatkan motivasi mereka.

4.3 MAKLUMBALAS PRESTASI

Maklumbalas terhadap prestasi yang ditunjukkan oleh kakitangan awam adalah penting untuk menjadi petunjuk kepada pekerja tentang tahap prestasi mereka. Kakitangan awam yang tidak mendapat maklumat mengenai prestasi mereka akan menyebabkan mereka tidak mengetahui kelemahan atau kekuatan yang mereka miliki. Oleh itu bagi meningkatkan prestasi kakitangan awam terhadap sistem ini maklumat-maklumat tentang prestasi kakitangan hendaklah dihebahkan kepada mereka.

4.4 PENGAGIHAN GANJARAN

4.4.1 Keadilan Pengagihan Ganjaran

Keadilan di sini merujuk kepada reaksi individu terhadap sejauhmana wujudnya keadilan dalam proses pengagihan ganjaran sama ada dari segi perbandingan dengan rakan sekerja ataupun dari segi sumbangan yang diberikan kepada organisasi. Persepsi terhadap keadilan merupakan petunjuk penting bagi sikap dan gelagat pekerja. Pekerja yang percaya bahawa ganjaran tidak diagihkan secara adil akan menimbulkan rasa tidak puashati terhadap sistem ini dan seterusnya akan mengurangkan motivasi mereka untuk berusaha bersungguh-sungguh bagi meningkatkan prestasi. Kajian OECD (1997a) turut mendapati bahawa salah satu sebab kegagalan sistem saraan berasaskan merit ini adalah kerana ganjaran tidak diagihkan secara adil dan saksama.

Pengagihan ganjaran yang adil dan saksama ini dapat diwujudkan dengan mengagihkan jumlah ganjaran berdasarkan kepada tahap prestasi. Dalam lain perkataan, pekerja yang berprestasi cemerlang seharusnya diberikan ganjaran yang lebih tinggi berbanding pekerja yang berprestasi sederhana dan rendah. Dengan ini pekerja yang cemerlang akan berasa usaha mereka lebih dihargai berbanding pekerja-pekerja yang lain dan akan berusaha untuk mengekalkan atau meningkatkan lagi usaha mereka. Manakala pekerja yang berprestasi sederhana atau rendah akan berusaha meningkatkan prestasi mereka bagi mendapatkan ganjaran yang lebih tinggi. Malah hasil kajian Braid (1986) mendapati perbezaaan kadar ganjaran yang diberikan kepada pekerja yang berprestasi cemerlang,

sederhana dan rendah hendaklah tidak terlalu kecil kerana perbezaan yang terlalu kecil akan mengurangkan motivasi pekerja untuk meningkatkan prestasi.

Individu pekerja bukan sahaja kuat dipengaruhi oleh perasaan adil terhadap perbezaan pembayaran tetapi juga mereka berkongsi norma yang sama tentang apakah yang dianggap sebagai ganjaran yang adil. Jacques (1961) menambah ganjaran yang dianggap adil oleh seseorang pekerja ialah apabila pekerja berkenaan merasakan bayaran yang diterima adalah setimpal dengan tanggungjawab yang dilaksanakannya. Manakala kajian Heneman (1992) pula mendapati bahawa terdapat bukti kukuh yang menunjukkan bahawa pekerja bukan hanya menitikberatkan keadilan dari segi jumlah tetapi juga keadilan dari segi prosedur pengagihan ganjaran. Manakala Greenberg dan McCarty (1990) pula menjelaskan bahawa keputusan berkaitan ganjaran hendaklah dikomunikasikan bagi mewujudkan keadilan. Sebagai contoh, pengurus yang mengagihkan ganjaran seharusnya mempunyai penjelasan rasional tentang pengagihan tersebut.

Oleh itu keadilan secara umumnya boleh dilihat daripada tiga perspektif iaitu keadilan pengagihan (*distributive justice)* keadilan prosedur (*procedural justice)* dan keadilan interpersonal *(interpersonal justice).* Keadilan pengagihan merupakan keadilan dari segi jumlah ganjaran yang diagihkan kepada pekerja (Belcher,1979). Sekiranya ganjaran tidak diagihkan dengan adil di antara seorang pekerja dengan pekerja yang lain maka ia dikatakan tidak adil dan akan mewujudkan rasa tidak puashati di kalangan pekerja.

Keadilan prosedur merupakan keadilan dari segi prosedur yang digunakan untuk menentukan jumlah ganjaran yang akan dibayar. Sesetengah kajian mencadangkan bahawa kepuasan pekerja terhadap ganjaran lebih bergantung kepada prosedur yang digunakan untuk menentukan ganjaran berbanding tahap pengagihan sebenar. Sebagai contoh, Leventhal *et. al.* (1980) menjelaskan jika prosedur dilihat sebagai adil maka pengagihan juga akan diterima sebagai adil. Malahan menurut beliau pekerja dan pengurus sanggup menerima ganjaran yang rendah jika mereka percaya hasil keputusan tersebut diperolehi secara adil. Selain daripada itu, Folger dan Konovsky (1989) juga menyebut bahawa organisasi yang menggunakan prosedur yang adil dalam menentukan pengagihan ganjaran akan dapat meningkatkan kepercayaan dan kerjasama dalam organisasi.

Kebiasaannya individu juga cenderung untuk membuat penilaian terhadap keadilan berdasarkan kualiti layanan *interpersonal* yang mereka terima berbanding individu pekerja lain. Keadilan sebegini dinamakan keadilan *interpersonal*. Lowery dan Petty (1995) dalam kajian ke atas tujuh syarikat yang melaksanakan sistem saraan berasaskan merit mendapati 40% pekerja menyatakan ganjaran yang diagihkan berasaskan kepada pekerja yang disukai berbanding prestasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat 40% pekerja yang merasakan wujudnya pilih kasih di dalam pengagihan ganjaran dan ianya melanggar prinsip keadilan *interpersonal*.

4.4.2 Hubungan Ganjaran dan Prestasi

Teori jangkaan menjelaskan bahawa keberkesanan sistem saraan berasaskan merit untuk memotivasikan pekerja bergantung kepada hubungan yang jelas di antara ganjaran dan prestasi. Sekiranya pekerja tidak dapat menjangkakan bahawa prestasi yang tinggi akan mendapat ganjaran yang setimpal maka mereka tidak akan bermotivasi untuk mencapai prestasi cemerlang. Oleh itu hubungan di antara ganjaran dan prestasi ini boleh dirujuk sebagai kekuatan kepercayaan pekerja bahawa terdapat hubungan yang kukuh di antara ganjaran dan prestasi mereka (OECD, 1997a). Semakin kuat hubungan ini, semakin bermotivasi pekerja untuk bekerja keras. Menurut Vroom (1964) dan Lawler (1990), hubungan ini merupakan ciri kritikal bagi keberkesanan sistem ganjaran berasaskan prestasi termasuklah SSB. Menurut mereka tanpa hubungan yang jelas di antara ganjaran dan prestasi adalah sukar untuk menjadikan sistem ini berkesan untuk meningkatkan motivasi pekerja. Malahan menurut Rainey (1991), *"the relationship between pay and performance reflect the perceived probability that the particular performance level leads to a reward."*

Eisenberg dan Ingraham (1993) juga menyokong andaian ini dan menyatakan bahawa salah satu syarat yang perlu dipenuhi untuk menjadikan sistem saraan berasaskan merit berkesan ialah mewujudkan hubungan yang jelas di antara ganjaran dan prestasi. Oleh itu untuk menjadikan sistem ini mampu meningkatkan motivasi pekerja, hubungan yang jelas antara ganjaran dan prestasi hendaklah diwujudkan iaitu pekerja yang berprestasi tinggi diberi ganjaran dan pekerja yang berprestasi rendah tidak diberi ganjaran.

Brudney dan Condrey (1993) berdasarkan hasil kajian mereka ke atas pengurus di empat buah agensi persekutuan Amerika Syarikat melaporkan bahawa persepsi pengurus terhadap hubungan ganjaran dan prestasi merupakan faktor yang paling kritikal dalam membezakan pengurus yang dimotivasikan dan tidak dimotivasikan oleh *Performance Management and Recognition System* (PMRS). Malahan OECD (1997a) yang mengkaji kesan sistem saraan berasaskan merit di agensi-agensi kerajaan di negara-negara anggota OECD menyimpulkan bahawa salah satu sebab kegagalan sistem ini ialah kerana tiadanya hubungan yang jelas di antara anugerah ganjaran prestasi dan pencapaian sebenar.

4.5 RUMUSAN

Syarat-syarat yang dibincangkan ini walaupun nampaknya mudah untuk dilaksanakan namun pada realitinya ia amatlah sukar untuk dipraktiskan. Ianya bukan sahaja melibatkan jumlah kos kewangan yang banyak untuk membiayai sistem ini tetapi juga sistem ini menuntut kemampuan para pentadbir untuk melaksanakannya. Para pentadbir mestilah terlebih dahulu bermotivasi untuk melaksanakan sistem ini kerana ia melibatkan masa dan tenaga yang banyak. Para pentadbir selain daripada menjalankan tugas mereka, mereka juga terpaksa menilai kakitangan di bawah mereka iaitu merupakan satu beban tambahan yang terpaksa dilakukan oleh mereka. Oleh itu tidak hairanlah mengapa sistem ini kebanyakannya gagal dilaksanakan dengan baik walaupun ianya dilaksanakan di negara-negara maju apatah lagi jika ianya dilaksanakan di negara-negara membangun seperti Malaysia.

BAB 5

METODOLOGI

5.0 PENGENALAN

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapat maklumat yang lebih mendalam lagi terhadap proses pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di IPTA Malaysia dan PT Indonesia. Justeru itu, teknik temubual digunakan untuk mendapat maklumat pihak pentadbir yang terlibat terutamanya di dalam proses penilaian prestasi. Temubual dilaksanakan secara berstruktur di mana satu set soalan disediakan bagi mendapatkan maklumat yang konsisten daripada semua sampel.

5.1 PEMBENTUKAN SOALAN TEMUBUAL

Satu set soalan temubual telah digunakan di dalam kajian ini (Lampiran A). Soalan temubual ini dibentuk berdasarkan penambahan dan pengubahsuaian daripada soalselidik yang digunakan di dalam kajian-kajian terhadap sistem saraan berasaskan merit antaranya kajian oleh Marsden dan Richardson (1994), Brudney dan Condrey (1993), OECD (1997a) serta Nadler *et. al.* (1975).

Soalan untuk temubual ini dibahagikan kepada lima bahagian yang berstruktur. Bahagian A, soalannya adalah berkaitan penetapan Penetapan Matlamat Kerja

Tahunan yang mengandungi lima soalan, Bahagian B berkaitan kajian semula Matlamat Kerja Tahunan yang mengandungi lima soalan, Bahagian C berkaitan penilaian prestasi mengandungi lima soalan, Bahagian D berkaitan maklumbalas prestasi 4 soalan, Bahagian E berkaitan pengagihan ganjaran sebanyak 7 soalan. Manakala Bahagian F adalah soalan yang berbentuk terbuka bertujuan untuk mendapatkan komen responden terhadap sistem saraan berasaskan merit.

5.1.2 *Leading Question*

Soalan berbentuk *leading question* telah digunakan di dalam soalan Bahagian E Pengagihan Ganjaran bagi soalan c dan e. Ini kerana hasil daripada temubual awalan dan kajian-kajian lepas mendapati bahawa sistem kuota adalah menjadi punca kepada masalah yang timbul. Oleh itu soalan berkenaan memang dibentuk sedemikian rupa supaya menjurus kepada jawapan yang dikehendaki. Menurut Nachmias dan Nachmias (1992, 254) "*leading question*" boleh digunakan sekiranya "*leading question may serve the research objective*". Oppenheim (1992, 53) juga menyarankan bahawa "*leading question*" boleh digunakan sekiranya tujuan penggunaannya adalah untuk memperolehi maklumat yang jelas tentang perkara yang hendak dikaji. Oleh itu penggunaan "*leading question*" akan mengurangkan kekeliruan responden tentang soalan yang diajukan. Berdasarkan kepada hujah-hujah mereka ini maka soalan-soalan berkenaan dibentuk sedemikian rupa iaitu untuk mendapatkan maklumat yang dikehendaki.

5.2 TERJEMAHAN SOALSELIDIK

Memandangkan kajian ini merupakan kajian perbandingan di antara dua negara yang menggunakan bahasa pengantar yang berbeza maka soalan temubual tersebut telah diterjemahkan menggunakan proses *back translation* iaitu bersesuaian dengan saranan Brislin (1986) yang mencadangkan supaya soalselidik yang digunakan dilakukan proses *back-translation.* Soalan-soalan asal yang dibentuk di dalam Bahasa Malaysia diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan kemudiannya diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Malaysia. Perbandingan kemudiannya dibuat di antara soalan asal dan soalan yang telah diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Malaysia untuk menentukan ketepatannya dan pembetulan dilakukan ke atas perbezaan yang wujud. Untuk tujuan melakukan proses *back-translation* ini penterjemah yang dipilih adalah terdiri daripada mereka yang mahir dalam kedua-dua bahasa iaitu Bahasa Malaysia dan Bahasa Indonesia.

5.3 POPULASI DAN PERSAMPELAN KAJIAN

Populasi kajian ini adalah tertumpu kepada dua kumpulan utama iaitu pertama, pegawai penilai di IPTA Malaysia dan kedua, pegawai penilai di PT Indonesia. Sasaran populasi bagi pegawai penilai di IPTA Malaysia adalah tertumpu kepada pegawai penilai di IPTA Malaysia yang berkhidmat di utara Semenanjung Malaysia iaitu Kedah, Perlis dan Pulau Pinang yang berkhidmat di bawah Sistem Saraan

Malaysia kecuali mereka yang berada di jawatan gred tertinggi iaitu skim JUSA. Ini adalah kerana mereka yang berada pada tahap JUSA mempunyai struktur gaji yang berbeza iaitu gaji selapis manakala kumpulan lainnya mempunyai struktur gaji berlapis atau gaji matriks dan golongan ini adalah terlalu kecil atau memegang jawatan tertinggi di dalam perkhidmatan awam Malaysia. Manakala sasaran populasi bagi pegawai penilai di PT Indonesia pula adalah tertumpu kepada pegawai penilai yang berkhidmat di PT Indonesia di kawasan Padang, Indonesia iaitu dari Universitas Negeri Padang (UNP), Universiti Andalas (UNAND) dan Institut Agama Negeri Imam Bonjol (IAIN).

Pemilihan pegawai penilai yang berkhidmat di IPTA kawasan utara Malaysia dan PT Indonesia di kawasan Padang, Indonesia ini adalah berdasarkan kepada tiga faktor yang utama iaitu dari aspek keseragaman yang wujud di dalam Perkhidmatan Awam Malaysia dan Indonesia, faktor kos kajian dan kekangan masa. Seramai tigapuluh empat orang pegawai penilai di IPTA Malaysia dan dua puluh satu orang di PT Indonesia telah ditemubual.

5.4 PENGANALISAAN DATA

Kaedah penganalisaan data yang digunakan terdiri daripada analisis statistik deskriptif iaitu menggunakan peratusan dan min. Kaedah peratusan dan min digunakan untuk menentukan pendapat umum pegawai penilai terhadap proses pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit.

MILIK PERPUSTAKAAN

BAB 6

DAPATAN KAJIAN

6.0 PENGENALAN

6.1 PENETAPAN MATLAMAT TAHUNAN

Proses penetapan matlamat seperti yang digariskankan di bawah sistem saraan berasaskan merit adalah merupakan suatu langkah untuk memastikan bahawa setiap individu pekerja mempunyai matlamat kerja yang hendak dicapai. Matlamat ini akan memandu mereka ke arah mencapai matlamat diri sendiri dan juga mencapai matlamat organisasi berkenaan. Oleh yang demikian matlamat atau sasaran yang hendak dicapai ini hendaklah dibentuk secara bersama di antara pegawai penilai dan pihak yang dinilai. Perbincangan secara bersama ini akan membantu kedua-dua pihak untuk membentuk sasaran kerja yang selari dengan matlamat organisasi berkenaan. Kaedah begini juga akan memastikan matlamat yang dibentuk adalah adil di antara seorang individu dengan indivdu yang lain. Ini akan memastikan matlamat yang dibentuk tidak menyimpang daripada matlamat organisasi dan tidak berlaku penetapan matlamat yang terlalu susah atau senang kepada individu pekerja yang berbeza yang akan mengakibatkan kegagalan untuk mencapai matlamat secara keseluruhannya.

6.1.1 Penetapan Matlamat Tahunan

Hasil kajian mendapati majoriti pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia melaksanakan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat tahunan. Jadual 6.1 di bawah menunjukkan bahawa 53% (min m=3.12) pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 86.7% (min m=3.95) pegawai penilai di PT Indonesia biasa atau sering melaksanakan perbincangan bersama. Perbandingan dari segi peratus menunjukkan bahawa perbincangan bersama adalah lebih sering dan biasa dilaksanakan oleh pegawai penilai di PT Indonesia berbanding dengan pegawai penilai di IPTA Malaysia. Malahan sebanyak 8.8% pegawai penilai di IPTA Malaysia tidak melaksanakan perbincangan bersama dan 38.2% lagi hanya kadang-kadang melaksanakannya.

Jadual 6.1:
Pelaksanaan Perbincangan Bersama Dalam Penetapan Matlamat

Pelaksanaan Penetapan Matlamat	*Tidak Dilaksana*	*Kadang2 Dilaksana*	*Tidak Pasti*	*Biasa Dilaksana*	*Sering Dilaksana*	*Jumlah/ (Min)*
IPTA Malaysia	3 (8.8%)	13 (38.2%)	0 (0%)	16 (47.1%)	2 (6.9%)	34 (m=3.12)
PT Indonesia	0 (0%)	3 (14.3%)	0 (0%)	13 (61.9%)	5 (23.8%)	21 (m=3.95)

Di antara sebab utama perbincangan bersama tidak atau kurang dilaksanakan adalah kerana bebanan tugas yang banyak, sukar untuk membentuk matlamat yang praktikal, tiada pengawasan pelaksanaannya serta ramai kakitangan. Jadual 6.2 menunjukkan bahawa seramai 87.6% bersetuju atau sangat setuju bahawa penetapan matlamat tidak atau kurang dilaksanakan kerana bebanan tugas yang banyak, 81.3% menyatakan

kerana sukar untuk membentuk matlamat yang praktikal serta tiada pengawasan pelaksanaannya dan 75% menyatakan kerana ramai kakitangan.

Jadual 6.2:
Sebab Perbincangan Bersama Tidak/ Kurang Dilaksanakan Di IPTA Malaysia

Sebab	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (Min)*
Ramai kakitangan	1 (6.3%)	2 (12.5%)	1 (6.3%)	10 (62.5%)	2 (12.5%)	16 (m=3.69)
Bebanan tugas yg banyak	1 (6.3%)	1 (6.3%)	0 (0%)	11 (68.8%)	3 (18.8%)	16 (m=3.94)
Masa yg panjang	1 (6.3%)	1 (6.3%)	6 (18.8%)	6 (18.8%)	2 (12.5%)	16 (m=3.50)
Tiada perubahan yg signifikan	1 (6.3%)	2 (12.5%)	3 (18.8%)	8 (50.0%)	2 (12.5%)	16 (m=3.56)
Tidak faham mahu melakukannya	3 (18.8%)	8 (50.0%)	3 (18.8%)	2 (12.5%)	0 (0%)	16 (m=2.44)
Tiada pengawasan pelaksanaan	1 (6.3%)	0 (0%)	2 (12.5%)	11 (68.8%)	2 (12.5%)	16 (m=3.88)
Jabatan tidak serius melaksanakan	2 (12.5%)	0 (0%)	5 (31.3%)	9 (56.3%)	0 (0%)	16 (m=3.44)
Sukar bentuk matlamat yg praktikal	1 (6.3%)	0 (0%)	2 (12.5%)	11 (68.8%)	2 (12.5%)	16 (m=3.88)
Tiada kerjasama dari kakitangan	2 (12.5%)	1 (6.3%)	8 (50.0%)	4 (25.0%)	1 (6.3%)	16 (m=3.19)

Selain daripada empat faktor di atas, majoriti pegawai penilai di IPTA Malaysia yang tidak atau kurang melaksanakan perbincangan bersama adalah disebabkan oleh tiada perubahan yang signifikan, masa yang panjang diambil untuk penetapan matlamat tersebut, jabatan tidak serius melaksanakannya serta tiada kerjasama dari kakitangan.

6.1.2 Kepentingan Perbincangan Bersama Dalam Penetapan Matlamat

Sepertimana yang dinyatakan di atas, kepentingan perbincangan bersama dalam pembentukan matlamat bagi setiap individu pekerja sememangnya tidak dapat dinafikan kerana ia menjadi arah tuju setiap individu pekerja. Hasil daripada temubual ini juga mendapati majoriti pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia bersetuju bahawa perbincangan bersama adalah penting. Berdasarkan Jadual 6.3, keseluruhan 100% pegawai penilai di PT Indonesia dan hampir 80% pegawai penilai di IPTA Malaysia menyatakan bahawa perbincangan bersama adalah **penting.** Dapatan ini menunjukkan bahawa telah wujud kesedaran di kalangan pentadbir awam sama ada di Malaysia atau Indonesia akan kepentingan perbincangan bersama dalam pembentukan matlamat di dalam mencapai matlamat organisasi.

Jadual 6.3:
Kepentingan Perbincangan Bersama Dalam Penetapan Matlamat

Kepentingan Penetapan Matlamat	*Tidak Penting*	*Kurang Penting*	*Tidak Pasti*	*Penting*	*Sangat Penting*	*Jumlah/ (Min)*
IPTA Malaysia	0 (0%)	1 (2.9%)	6 (17.6%)	22 (64.7%)	5 (14.7%)	34 (m=3.91)
PT Indonesia	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (57.1%)	9 (42.9%)	21 (m=4.43)

Hasil kajian oleh Tam (1998) juga mendapati bahawa kakitangan awam meletakkan kejelasan sasaran kerja sebagai aspek positif yang penting dibawah SSB. Kajian di barat juga mendapati jawapan yang sama (Cipolla, 1991; Gaertner dan Gaertner, 1985; Lowery dan Petty, 1995; McNish. 1986; O' Toole dan Churchill, 1982).

Jadual 6.4:
Sebab Perbincangan Bersama Penting / Sangat Penting di IPTA Malaysia

Sebab Matlamat Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Membantu kakitangan melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (66.7%)	9 (33.3%)	27 (m=4.33)
Mendorong kakitangan untuk meningkatkan prestasi	0 (0%)	0 (0%)	2 (7.4%)	17 (63.0%)	8 (29.6%)	27 (m=4.22)
Membantu anda mengenali kakitangan dengan lebih dekat lagi	0 (0%)	1 (3.7%)	6 (22.2%)	15 (55.6%)	5 (18.5%)	27 (m=3.89)
Mewujudkan suasana demokratik dalam organisasi melalui perbincangan yang diadakan	0 (0%)	1 (3.7%)	2 (7.4%)	17 (63.0%)	7 (25.9%)	27 (m=4.11)
Memperoleh maklumat mengenai organisasi daripada pekerja	0 (0%)	1 (3.7%)	3 (11.1%)	20 (74.1%)	3 (11.1%)	27 (m=3.93)
Dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja	0 (0%)	1 (3.7%)	0 (0%)	17 (63.0%)	9 (33.3%)	27 (m=4.26)
Dapat menjelaskan kekeliruan yang mungkin timbul terhadap matlamat organisasi	0 (0%)	0 (0%)	3 (11.3%)	20 (74.1%)	4 (14.8%)	27 (m=4.04)

Berdasarkan Jadual 6.4, faktor utama yang dinyatakan oleh pegawai penilai di IPTA Malaysia tentang kenapa perbincangan bersama ini penting adalah kerana, membantu kakitangan awam melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai (100% setuju atau sangat setuju, min m=4.33), dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja (96.3% setuju atau sangat setuju, min m=4.26) dan mendorong kakitangan untuk meningkatkan prestasi (91.6% setuju atau sangat setuju, min m=4.22).

Pegawai penilai di PT Indonesia (Jadual 6.5) juga menyatakan bahawa faktor utama pentingnya perbincangan bersama dalam penetapan matlamat adalah kerana mewujudkan suasana demokratik dalam organisasi melalui perbincangan yang diadakan (100% setuju atau sangat setuju, min m=4.43), dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja (96.3% setuju atau sangat setuju, min m=4.24) dan membantu kakitangan melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai (96.2% setuju atau sangat setuju, min m=4.19).

Walaupun hasil kajian mendapati kebanyakan pihak penilai menyedari kepentingan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat tahunan, namun demikian penetapan matlamat ini biasanya tidak dilaksanakan dengan baik di sektor awam (Allison, 1994; Rainey dan Perry, 1992).

Jadual 6.5:
Sebab Perbincangan Bersama Penting / Sangat Penting di PT Indonesia

Sebab Matlamat Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Membantu kakitangan melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai	1 (4.8%)	0 (0%)	0 (0%)	13 (61.9%)	7 (33.3%)	21 (m=4.19)
Mendorong kakitangan untuk meningkatkan prestasi	1 (4.8%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (81.0%)	3 (14.3%)	21 (m=4.00)
Membantu anda mengenali kakitangan dengan lebih dekat lagi	0 (0%)	0 (0%)	4 (19.0%)	13 (61.9%)	4 (19.0%)	21 (m=4.00)
Mewujudkan suasana demokratik dalam organisasi melalui perbincangan yang diadakan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (57.1%)	9 (42.9%)	21 (m=4.43)
Memperoleh maklumat mengenai organisasi daripada pekerja	0 (0%)	0 (0%)	2 (9.5%)	16 (76.2%)	3 (14.3%)	21 (m=4.05)
Dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja	0 (0%)	0 (0%)	1 (4.8%)	14 (66.7%)	6 (28.6%)	21 (m=4.24)
Dapat menjelaskan kekeliruan yang mungkin timbul terhadap matlamat organisasi	0 (0%)	0 (0%)	3 (14.3%)	13 (61.9%)	5 (23.8%)	21 (m=4.10)

6.2 KAJIAN SEMULA MATLAMAT DI PERTENGAHAN TAHUN

Matlamat yang telah dibentuk secara bersama di antara pihak penilai dan kakitangan awam akan dinilai pencapaiannya pada pertengahan tahun. Kajian Semula matlamat pada tahap ini diadakan untuk memastikan bahawa pelaksanaan tugas tidak menyeleweng daripada sasaran yang ditetapkan. Malah penambahbaikan dan pembetulan boleh diadakan pada tahap ini. Hasilnya pekerja akan mendapat maklumat yang jelas tentang tugas yang mereka laksanakan sama ada berada di atas landasan yang betul atau tidak dan pihak penilai pula akan mendapat memahami tugas yang dilaksanakan oleh orang bawahan mereka (Tam, 1998).

5.2.1 Kepentingan Kajian Semula Matlamat

Hasil kajian ini mendapati majoriti pihak penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia menganggap kajian semula matlamat adalah penting. Jadual 6.6 menunjukkan seramai 55.8% pihak penilai di IPTA Malaysia (min m=3.41) dan 76.2% pihak penilai di PT Indonesia (min m=3.86) menyatakan bahawa kajian semula matlamat penting atau sangat penting berbanding kurang daripada 20% yang menyatakan ianya tidak atau kurang penting.

Jadual 6.6:
Kepentingan Kajian Semula Matlamat di Pertengahan Tahun

Kepentingan Kajian Semula Matlamat	*Tidak Penting*	*Kurang Penting*	*Tidak Pasti*	*Penting*	*Sangat Penting*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	0 (0.0%)	6 (17.6%)	9 (26.5%)	18 (52.9%)	1 (2.9%)	34 (m=3.41)
Indonesia	0 (0.0%)	2 (9.5%)	2 (9.5%)	14 (61.9%)	3 (14.3%)	21 (m=3.86)

Jadual 6.7 dan 6.8 menyenaraikan sebab-sebab yang diberikan oleh 19 orang pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 17 orang pegawai penilai di PT Indonesia yang menyatakan kajian semula matlamat di pertengahan tahun adalah penting. Berdasarkan jadual tersebut, kesemua pegawai penilai tersebut (min m=4.21 di IPTA Malaysia dan min m=4.24 di PT Indonesia) menyatakan bahawa kajian semula matlamat ini penting atau sangat penting kerana ia dapat membantu mereka untuk membetulkan tugas-tugas yang dilaksanakan agar selari dengan matlamat yang ditetapkan. Selain daripada itu kesemua pegawai penilai di PT Indonesia tersebut (min m=4.24) dan seramai 94.8% pegawai penilai di IPTA Malaysia menyatakan kajian semula matlamat ini juga penting kerana dapat membantu pekerja untuk menilai pencapaian matlamat pada pertengahan tahun. Manakala hanya lebih kurang 47% menyatakan kajian semula matlamat penting kerana dapat merombak semula matlamat jika perlu.

Jadual 6.7:
Sebab Kajian Semula Matlamat Penting / Sangat Penting di Malaysia

Sebab Kajian Semula Matlamat Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Dapat membetulkan tugas yang tidak selari dengan matlamat yang ditetapkan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	15 (78.9%)	4 (21.1%)	19 (m=4.21)
Dapat merombak semula matlamat jika didapati perlu	0 (0.0%)	9 (47.4%)	1 (5.3%)	8 (42.1%)	1 (5.3%)	19 (m=3.05)
Dapat menilai pencapaian matlamat pada pertengahan tahun	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)	17 (89.5%)	1 (5.3%)	19 (m=4.00)

Jadual 6.8:
Sebab Kajian Semula Matlamat Penting / Sangat Penting di Indonesia

Sebab Kajian Semula Matlamat Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Dapat membetulkan tugas yang tidak selari dengan matlamat yang ditetapkan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	13 (76.5%)	4 (23.5%)	17 (m=4.24)
Dapat merombak semula matlamat jika didapati perlu	0 (0.0%)	8 (47.1%)	1 (5.9%)	7 (41.2%)	1 (5.9%)	17 (m=3.06)
Dapat menilai pencapaian matlamat pada pertengahan tahun	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	13 (76.5%)	4 (23.5%)	17 (m=4.24)

Manakala antara sebab yang diberikan oleh lapan orang pegawai penilai yang menyatakan kajian semula matlamat adalah kurang atau tidak penting (Jadual 6.9) adalah kerana kajian semula matlamat ini tiadanya perubahan yang diperlukan (62.5%, min m=3.63), tiadanya matlamat yang dibuat (75.0%, m=3.50) dan perubahan yang dibuat tidak dilaksanakan oleh pekerja (50%, min m=3.25).

Jadual 6.9:
Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak / Kurang Penting

Sebab kajian Semula Matlamat Tidak Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Tiadanya matlamat yang dibuat	1 (12.5%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	5 (62.5%)	1 (12.5%)	8 (m=3.50)
Perubahan yang dibuat tidak dilaksanakan oleh pekerja	0 (0.0%)	2 (25.0%)	2 (25.0%)	4 (50.0%)	0 (0.0%)	8 (m=3.25)
Menganggu tugas yang sedang dilaksanakan	0 (0.0%)	4 (50.0%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	8 (m=2.63)
Biasanya tiada perubahan yang diperlukan.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)	5 (62.5%)	0 (0.0%)	7 (m=3.63)

6.2.2 Pelaksanaan Kajian Semula Matlamat Di Pertengahan Tahun

Hasil kajian mendapati kebanyakan pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia tidak melaksanakan kajian semula matlamat di pertengahan tahun. Seramai 52.9% (min m=2.85) pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 42.9% (min

m=2.90) pegawai penilai di PT Indonesia (Jadual 6.10) kurang atau tidak melaksanakan kajian semula matlamat di pertengahan tahun.

Jadual 6.10:
Pengamalan Kajian Semula Matlamat

Pengamalan Kajian Semula Matlamat	*Tidak Di Laksana*	*Kurang Di Laksana*	*Tidak Pasti*	*Biasa Di Laksana*	*Sering Di Laksana*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	3 (8.8%)	15 (44.1%)	1 (2.9%)	14 (41.2%)	1 (2.9%)	34 (m=2.85)
Indonesia	1 (4.8%)	8 (38.1%)	4 (19.0%)	8 (38.1%)	0 (0.0%)	21 (m=2.90)

Empat sebab utama (Jadual 6.11) diberikan oleh pegawai penilai di IPTA Malaysia mengapa mereka tidak mengkaji semula matlamat di pertengahan adalah kerana kajian semula ini melibatkan masa dan tenaga yang banyak (83.4% setuju atau sangat setuju, min m=3.89), tiada pengawasan terhadap pelaksanaannya (83.3% setuju atau sangat setuju, min m=3.89), bebanan tugas yang banyak (88.9% setuju atau sangat setuju, min m=3.83) dan mengganggu tugas-tugas mereka yang lain (83.4% setuju atau sangat setuju, min m=3.83).

MILIK PERPUSTAKAAN
UNIV. NEGERI PADANG

Jadual 6.11:
Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak / Kurang Dilaksanakan di Malaysia

Sebab Kurang/Tidak Dilaksanakan	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Tiada matlamat yang dibentuk	4 (22.2%)	2 (11.1%)	4 (22.2%)	8 (44.4%)	0 (0.0%)	18 (m=2.89)
Melibatkan masa dan tenaga	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (16.7%)	14 (77.8%)	1 (5.6%)	18 (m=3.89)
Mengganggu tugas-tugas lain	0 (0.0%)	1 (5.6%)	2 (11.1%)	14 (77.8%)	1 (5.6%)	18 (m=3.83)
Bilangan kakitangan yang ramai	0 (0.0%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	12 (66.7%)	1 (5.6%)	18 (m=3.61)
Bebanan tugas yang banyak	0 (0.0%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)	15 (83.3%)	1 (5.6%)	18 (m=3.83)
Kakitangan tidak memberi kerjasama	1 (5.6%)	3 (16.7%)	8 (44.4%)	6 (33.3%)	0 (0.0%)	18 (m=3.06)
Tidak memahami bagaimana hendak melakukannya	3 (16.7%)	8 (44.4%)	5 (27.8%)	2 (11.1%)	0 (0.0%)	18 (m=2.33)
Tiada pengawasan ke atas pelaksanaannya	0 (0.0%)	1 (5.6%)	2 (11.1%)	13 (72.2%)	2 (11.1%)	18 (m=3.89)
Jabatan anda tidak serius dalam pelaksanaannya	0 (0.0%)	3 (16.7%)	7 (38.9%)	8 (44.4%)	0 (0.0%)	18 (m=3.28)

Manakala sebab utama (Jadual 6.12) diberikan oleh pegawai penilai di PT Indonesia mengapa mereka tidak mengkaji semula matlamat di pertengahan adalah kerana kajian semula ini melibatkan masa dan tenaga yang banyak (100% setuju atau sangat setuju, min m=4.45), bebanan tugas yang banyak (63.7% setuju atau sangat setuju, min

m=3.82), tiada pengawasan terhadap pelaksanaannya (63.7% setuju atau sangat setuju, min m=3.73), dan jabatan mereka tidak serius dalam pelaksanaannya (63.7% setuju atau sangat setuju, min m=3.64).

Jadual 6.12:
Sebab Kajian Semula Matlamat Tidak / Kurang Dilaksanakan di Indonesia

Sebab Kurang/Tidak Dilaksanakan	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Tiada matlamat yang dibentuk	0 (0.0%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	11 (m=3.36)
Melibatkan masa dan tenaga	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (54.5%)	5 (45.5.0%)	11 (m=4.45)
Mengganggu tugas-tugas lain	0 (0.0%)	5 (45.5%)	0 (0.0%)	6 (54.5%)	0 (0.0%)	11 (m=3.09)
Bilangan kakitangan yang ramai	0 (0.0%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	4 (36.4%)	0 (0.0%)	11 (m=3.00)
Bebanan tugas yang banyak	0 (0.0%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	11 (m=3.82)
Kakitangan tidak memberi kerjasama	0 (0.0%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	11 (m=3.09)
Tidak memahami bagaimana hendak melakukannya	1 (9.1%)	6 (54.5%)	3 (27.3%)	0 (0.0%)	1 (9.1%)	11 (m=2.45)
Tiada pengawasan ke atas pelaksanaannya	0 (0.0%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	1 (25.0%)	11 (m=3.73)
Jabatan anda tidak serius dalam pelaksanaannya	0 (0.0%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	5 (45.5%)	2 (18.2%)	11 (m=3.64)

Hasil temubual ini juga menunjukkan bahawa kajian semula matlamat ini tidak dilaksanakan bukanlah kerana pegawai penilai tidak memahami bagaimana hendak melaksanakannya (61.1% tidak atau kurang setuju, min m=2.33 di Malaysia dan 63.6% tidak atau kurang setuju, min m=2.45 di Indonesia).

6.3 PROSES PENILAIAN PRESTASI

Menurut Lawler (1990), asas kepada sistem saraan berasaskan merit yang berkesan adalah sistem pengukuran prestasi yang kredibel dan komprehensif. Tanpanya adalah sukar untuk menghubungkan ganjaran dan prestasi. Di Malaysia pada prinsipnya, hasil daripada proses penilaian prestasi akan digunakan untuk tujuan kenaikan gaji, pangkat dan untuk tujuan latihan pekerja. Proses pelaksanaannya bukanlah suatu proses yang mudah, malah sehingga kini tiada suatu penyelesaian yang kukuh terhadap masalah yang sering dihadapi terutamanya masalah ketidaktepatan penilaian yang dibuat. Masalah ini semakin ketara di sektor awam memandangkan kita cuba untuk mengukur perkhidmatan yang diberikan yang mana *output*nya adalah sukar untuk diukur.

6.3.1 Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi

Untuk memastikan bahawa tugas-tugas yang dilaksanakan adalah selari dengan matlamat yang ditetapkan, matlamat seharusnya dirujuk semasa menilai prestasi

seseorang kakitangan. Melalui rujukan ini pegawai penilai dan juga pekerja dapat membuat penilaian sama ada sasaran yang ditetapkan telah dicapai. Markah prestasi seharusnya diberi berdasarkan kepada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelum ini.

Jadual 6.13:
Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi

Merujuk Matlamat semasa penilaian prestasi	*Tidak Di Lakukan*	*Kadang2 Di Lakukan*	*Tidak Pasti*	*Biasa Di Lakukan*	*Sering Di Lakukan*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	6 (17.6%)	10 (29.4%)	3 (8.8%)	14 (41.2%)	1 (2.9%)	34 (m=2.82)
Indonesia	2 (9.5%)	10 (47.6%)	2 (9.5%)	6 (28.6%)	1 (4.8%)	21 (m=2.71)

Walau bagaimanapun hasil tinjauan (Jadual 6.13) mendapati majoriti pegawai penilai tidak atau hanya kadang-kadang merujuk semula matlamat semasa mereka melakukan penilaian prestasi. Di IPTA Malaysia, seramai 47% pegawai penilai yang tidak atau hanya kadang-kadang merujuk semula matlamat semasa penilaian prestasi berbanding 44% yang biasa atau sering melakukannya, manakala 8.8% lagi memberikan jawapan tidak pasti dengan min keseluruhannya m=2.82. Di PT Indonesia pula, seramai 57.1% pegawai penilai yang tidak atau hanya kadang-kadang merujuk semula matlamat semasa penilaian prestasi berbanding 33.4% yang biasa atau sering melakukannya, manakala 9.5% lagi memberikan jawapan tidak pasti dengan min keseluruhannya m=2.71. Dapatan ini menimbulkan persoalan terhadap ketepatan penilaian prestasi

yang dibuat kerana tanpa membuat perbandingan di antara apa yang telah ditetapkan dengan apa yang dicapai tentulah markah penilaian yang dibuat menimbulkan keraguan.

Berdasarkan Jadual 6.14, seramai 100% pegawai penilai di IPTA Malaysia bersetuju atau sangat setuju bahawa sebab utama kenapa pegawai penilai tidak merujuk matlamat semasa melaksanakan penilaian prestasi adalah kerana ia mengambil masa yang panjang. Peratus pegawai penilai yang sama juga menyatakan bahawa mereka menganggap pembentukan matlamat hanyalah sebagai suatu formaliti sahaja yang menyebabkan mereka tidak merujuk matlamat semasa penilaian prestasi.

Jadual 6.14:
Sebab Tidak / Kadang-Kadang Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi di Malaysia

Sebab Tidak Merujuk Matlamat	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Tiada matlamat yang dibentuk	0 (0.0%)	2 (12.5%)	5 (31.3%)	8 (50.0%)	1 (6.3%)	16 (m=3.50)
Tidak penting kerana penilaian dibuat menggunakan faktor lain	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (18.8%)	10 (62.5%)	3 (18.8%)	16 (m=4.00)
Pembentukannya hanya sebagai satu formaliti	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (75.0%)	4 (25.0%)	16 (m=4.25)
Melibatkan masa yang panjang	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (75.0%)	4 (25.0%)	16 (m=4.25)
Tidak didokumentasikan dengan baik	0 (0.0%)	1 (6.3%)	2 (12.5%)	10 (62.5%)	3 (18.8%)	16 (m=3.94)

Pegawai penilai di PT Indonesia (Jadual 6.15) juga memberikan sebab utama mereka tidak atau kurang merujuk matlamat semasa melaksanakan penilaian prestasi kerana mengambil masa yang panjang (91.7%, min m=4.08). Selain daripada itu mereka juga memberi alasan bahawa matlamat tidak didokumentasikan dengan baik (75.0%, min m=3.83) dan juga pembentukannya hanya satu formaliti (58.4%, min m= 3.67).

Jadual 6.15:
Sebab Tidak / Kadang-Kadang Merujuk Matlamat Semasa Penilaian Prestasi di Indonesia

Sebab Tidak Merujuk Matlamat	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Tiada matlamat yang dibentuk	0 (0.0%)	1 (8.3%)	4 (33.3%)	6 (50.0%)	1 (8.3%)	12 (m=3.58)
Tidak penting kerana penilaian dibuat menggunakan faktor lain	0 (0.0%)	3 (25.0%)	3 (25.0%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)	12 (m=3.33)
Pembentukannya hanya sebagai satu formaliti	0 (0.0%)	1 (8.3%)	4 (33.3%)	5 (41.7%)	2 (16.7%)	12 (m=3.67)
Melibatkan masa yang panjang	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (8.3%)	9 (75.0%)	2 (16.7%)	12 (m=4.08)
Tidak didokumentasikan dengan baik	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (25.0%)	8 (66.7%)	1 (8.3%)	12 (m=3.83)

Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai penilai tidak mematuhi sepenuhnya prosedur yang ditetapkan di bawah sistem saraan berasaskan merit agar penilaian prestasi hendaklah berteraskan kepada objektif yang telah dibentuk dan ini menyebabkan kegagalan di dalam proses penilaian prestasi.

6.3.2 Kesukaran Menilai Prestasi

Hasil kajian ini juga mendapati betapa sukarnya untuk melakukan penilaian prestasi. Jadual 6.16 menunjukkan hampir keseluruhan pegawai penilai sama ada dari IPTA Malaysia (79.4%, min m=2.06) atau PT Indonesia (57.2%, min m=2.43) menyatakan adalah sukar atau sangat sukar untuk melakukan penilaian prestasi. Malah hanya segelintir pegawai penilai yang menyatakan proses penilaian ini adalah sesuatu yang mudah iaitu seramai 11.7% dari IPTA Malaysia dan 19.1% dari PT Indonesia.

Jadual 6.16:
Pendapat Tentang Kesukaran Menilai Prestasi

Kesukaran Menilai Prestasi	*Sangat Sukar*	*Sukar*	*Tidak Pasti*	*Mudah*	*Sangat Mudah*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	8 (23.5%)	19 (55.9%)	4 (11.8%)	3 (8.8%)	1 (2.9%)	34 (m=2.06)
Indonesia	3 (14.3%)	9 (42.9%)	6 (28.6%)	3 (14.3%)	0 (0.0%)	21 (m=2.43)

6.3.3 Ketepatan Penilaian Prestasi

Memandangkan proses pelaksanaannya yang sukar, sudah pasti pihak penilai juga turut menghadapi masalah untuk menilai prestasi kakitangan mereka dengan tepat. Hasil daripada temubual mendapati majoriti pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia (50.0%) atau PT Indonesia (42.9%) menyatakan tidak pasti sama ada

penilaian prestasi yang mereka laksanakan tepat atau sebaliknya. Manakala iaitu seramai 41.4% pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 42.9% di PT Indonesia menyatakan penilaian prestasi yang dilakukan adalah tidak tepat atau kurang tepat dan tidak ada pegawai penilai yang menyatakan penilaian mereka adalah sangat tepat (Jadual 6.17).

Jadual 6.17:
Pendapat Tentang Ketepatan Penilaian Prestasi

Ketepatan Penilaian Prestasi	*Tidak Tepat*	*Kurang Tepat*	*Tidak Pasti*	*Agak Tepat*	*Sangat Tepat*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	1 (2.9%)	13 (38.2%)	17 (50.0%)	3 (8.8%)	0 (0.0%)	34 (m=2.29)
Indonesia	1 (4.8%)	8 (38.1%)	9 (42.9%)	3 (14.3%)	0 (0.0%)	21 (m=2.67)

Sebab utama yang dinyatakan oleh pegawai penilai di IPTA Malaysia mengapa penilaian mereka kurang atau tidak tepat (Jadual 6.17) adalah kerana mereka masih lagi mengutamakan senioriti di dalam membuat keputusan penilaian mereka (64.2% bersetuju atau sangat setuju, min m=3.57). Sebab yang lain pula adalah kerana kesuntukan masa (64.2% setuju atau sangat setuju, min m=3.50) dan bilangan pekerja yang ramai (57.1% setuju atau sangat setuju, min m=3.36).

Jadual 6.18:
Sebab Penilaian Prestasi Tidak / Kurang Tepat di Malaysia

Sebab Penilaian Prestasi Kurang Tepat	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Kriteria yang digunakan tidak menggambarkan tanggungjawab sebenar	3 (21.4%)	3 (21.4%)	1 (7.1%)	7 (50.0%)	0 (0.0%)	14 (m=2.86)
Kekurangan kemahiran penilaian untuk membuat penilaian	1 (7.1%)	10 (71.4%)	2 (14.3%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	14 (m=2.21)
Berat sebelah	1 (7.1%)	4 (28.6%)	6 (42.9%)	1 (7.1%)	2 (14.3%)	14 (m=2.93)
Pilih kasih	2 (14.3%)	1 (7.1%)	8 (57.1%)	1 (7.1%)	2 (14.3%)	14 (m=3.00)
Bilangan pekerja yang ramai	0 (0.0%)	3 (21.4%)	3 (21.4%)	8 (57.1%)	0 (0.0%)	14 (m=3.36)
Tidak mengenali pekerja secara mendalam	0 (0.0%)	8 (57.1%)	6 (42.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	14 (m=2.43)
Kesuntukan masa	0 (0.0%)	3 (21.4%)	2 (14.3%)	8 (57.1%)	1 (7.1%)	14 (m=3.50)
Keesahan alat penilaian prestasi yang rendah	2 (14.3%)	2 (14.3%)	3 (21.4%)	6 (42.9%)	1 (7.1%)	14 (m=3.14)
Kesukaran untuk mengawasi aktiviti pekerja pada setiap masa	2 (14.3%)	2 (14.3%)	2 (14.3%)	3 (100%)	1 (7.1%)	14 (m=3.21)
Keakraban hubungan dengan pekerja	2 (14.3%)	8 (57.1%)	4 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	14 (m=2.14)
Campurtangan pihak tertentu	0 (0.0%)	2 (14.3%)	10 (71.4%)	2 (14.3%)	0 (0.0%)	14 (m=3.00)
Mengutamakan senioriti	0 (0.0%)	2 (14.3%)	3 (21.4%)	8 (57.1%)	1 (7.1%)	14 (m=3.57)

Manakala pegawai penilai di PT Indonesia (Jadual 6.19) pula menyatakan sebab utama mengapa penilaian mereka kurang atau tidak tepat adalah kerana keesahan alat penilaian prestasi yang rendah (100% setuju, min m=4.00). Sebab yang lain pula adalah kerana mengutamakan senioriti di dalam membuat keputusan (77.8% setuju atau sangat setuju, min m=3.88) dan kriteria yang digunakan tidak menggambarkan kriteria sebenar (66.7% setuju, min m=3.67).

Ini menunjukkan bahawa pegawai penilai tidak mematuhi prosedur yang ditetapkan oleh SSB iaitu prestasi sepatutnya tidak diukur berdasarkan senioriti. Manakala kajian yang dilakukan oleh Jacobs (1988) mendapati pihak penilai memberikan markah penilaian yang tinggi kepada pekerja lama kerana tidak mahu mengecewakan mereka yang belum pernah menerimanya lagi.

Faktor-faktor lain seperti sikap pilih kasih, berat sebelah, keakraban hubungan dengan pekerja dan campur tangan pihak tertentu dianggap oleh majoriti pegawai penilai bukanlah faktor yang menyebabkan mereka gagal untuk melaksanakan penilaian dengan tepat. Walaupun pada umumnya pegawai penilai menafikan kelemahan ini tetapi hasil kajian Muhamad Ali Embi (2005) ke atas kakitangan awam di Malaysia mendapati faktor-faktor berkenaan merupakan antara punca yang menyebabkan proses pelaksanaan penilaian prestasi tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Di antara rungutan yang disuarakan oleh mereka ialah:

Jadual 6.19:
Sebab Penilaian Prestasi Tidak / Kurang Tepat di Indonesia

Sebab Penilaian Prestasi Kurang Tepat	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Kriteria yang digunakan tidak menggambarkan tanggungjawab sebenar	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (33.3%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	9 (m=3.67)
Kekurangan kemahiran penilaian untuk membuat penilaian	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (33.3%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	9 (m=3.67)
Berat sebelah	3 (33.3%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (m=1.67)
Pilih kasih	0 (0.0%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	0 (0.0%)	9 (m=3.00)
Bilangan pekerja yang ramai	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (66.7%)	3 (33.3%)	0 (0.0%)	9 (m=3.33)
Tidak mengenali pekerja secara mendalam	2 (22.2%)	1 (11.1%)	0 (0.0%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	9 (m=3.11)
Kesuntukan masa	3 (33.3%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (m=1.67)
Keesahan alat penilaian prestasi yang rendah	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (100%)	0 (0.0%)	9 (m=4.00)
Kesukaran untuk mengawasi aktiviti pekerja pada setiap masa	0 (0.0%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	0 (0.0%)	9 (m=3.00)
Keakraban hubungan dengan pekerja	0 (0.0%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	3 (33.3%)	0 (0.0%)	9 (m=3.00)
Campurtangan pihak tertentu	3 (33.3%)	6 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (m=1.67)
Mengutamakan senioriti	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (22.2%)	6 (66.7%)	1 (11.1%)	9 (m=3.88)

"objektif SSB sememangnya baik untuk meningkatkan kuantiti dan kualiti kerja tetapi kelemahan manusia yang bersikap tidak adil, tidak bertanggungjawab dan menyalahgunakan kuasa yang diberikan kepada mereka mencacatkan SSB."

Selain daripada itu mereka juga menyatakan;

"SSB sebenarnya menyuburkan budaya mengampu di kalangan para pekerja. Selalunya pegawai yang kurang cemerlang prestasinya tetapi cemerlang mengampu atau rapat dengan bos akan mendapat kenaikan gaji melintang atau menegak. Perkara-perkara seperti ini amat mengecewakan kakitangan dan pasti prestasi pekerja tidak dapat dipertingkatkan."

Pendapat ini juga disokong oleh penemuan Tam (1998) yang mendapati kakitangan awam Malaysia meletakkan faktor penilai yang berat sebelah (34%) sebagai faktor yang paling negatif di bawah SSB. Responden yang ditemubual mengadu pihak penilai secara sengaja memberikan markah yang tinggi kepada kakitangan yang mereka sukai dan memberi markah prestasi yang rendah kepada individu yang mereka tidak sukai bukannya berdasarkan prestasi yang ditunjukkan. Dapatan ini juga bukanlah menghairankan kerana pengkaji-pengkaji yang lainnya juga mendapati masalah penilaian berlaku disebabkan oleh pihak penilai yang berat sebelah dan ketidaktepatan yang berlaku di dalam proses penilaian prestasi (Bann dan Johnson, 1984; Jacobs, 1988; Kellough dan Lu, 1993; Lowery dan Petty, 1995). Kajian oleh Lowery dan Petty (1995) umpamanya mendapati 40% pekerja daripada tujuh buah organisasi yang mengamalkan sistem saraan berasaskan merit menyatakan bahawa ganjaran diberikan berasaskan pilih kasih daripada prestasi. Bann dan Johnson (1984)

MILIK PERPUSTAKAAN
UNIV. NEGERI PADANG

yang menggunakan data daripada *Federal Employee Attitude Survey* tahun 1979 pula mendapati 49% kakitangan persekutuan yang dikaji bersetuju bahawa berlakunya ketidaktepatan di dalam proses penilaian prestasi.

6.4 MAKLUMBALAS PRESTASI

Proses memberi maklumbalas prestasi kepada pekerja adalah suatu proses yang penting. Melaluinya pihak penilai dapat menerangkan kepada pekerja tentang pencapaian mereka selama ini dan markah prestasi yang mereka perolehi. Melalui proses ini juga pekerja akan dimaklumkan sama ada prestasi mereka mencapai sasaran kerja yang mereka tetapkan sebelum ini dan justifikasi daripada pegawai penilai terhadap markah prestasi yang mereka perolehi. Pihak pekerja juga boleh diberi peluang untuk meminta penjelasan terhadap perkara-perkara yang mereka tidak berpuashati. Adalah menjadi tanggungjawab pegawai penilai untuk menjelaskan penilaian yang mereka lakukan.

6.4.1 Kepentingan Maklumbalas Prestasi

Majoriti pegawai penilai iaitu sama ada di IPTA Malaysia (85.3%, min m=4.12) atau PT Indonesia (100%, min m=4.24) bersependapat bahawa maklumbalas prestasi ini adalah penting dan tiada seorangpun yang menyatakan ianya adalah tidak atau kurang penting (Jadual 6.20).

Jadual 6.20:
Pendapat Tentang Kepentingan Maklumbalas Prestasi

Keperntingan Maklumbalas Prestasi	*Tidak Penting*	*Kurang Penting*	*Tidak Pasti*	*Penting*	*Sangat Penting*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (14.7%)	20 (58.8%)	9 (26.5%)	34 (m=4.12)
Indonesia	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	16 (76.2%)	5 (23.8%)	21 (m=4.24)

Kesemua pegawai penilai (min m=4.28) di IPTA Malaysia yang ditemubual bersetuju atau sangat setuju bahawa sebab utama kenapa maklumbalas prestasi ini penting ialah kerana ianya akan dapat memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan (Jadual 6.21). Selain itu kesemua mereka juga menyatakan bahawa maklumbalas prestasi ini penting kerana ia dapat menjelaskan keputusan penilaian dengan lebih berkesan (min m=4.17), dapat memperbaiki dan memperkukuhkan prestasi pekerja (min m=4.17), pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan (min m=4.17) dan meningkatkan komunikasi dengan pekerja (min m=4.03).

Pegawai penilai di PT Indonesia (Jadual 6.22) pula menyatakan sebab utama maklumbalas prestasi ini penting kerana ia dapat memperbaiki dan mengukuhkan prestasi pekerja (95.2% setuju atau sangat setuju, min m=4.19) serta pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan (90.5% setuju atau sangat setuju, min m=4.19). Sebab yang lainnya pula adalah kerana ia dapat memberi

kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan (90.5% setuju atau sangat setuju, min m=4.05).

Hasil ini menunjukkan bahawa majoriti pegawai penilai menyedari bahawa maklumbalas prestasi ini adalah begitu penting dan mereka tidak menentang akan idea ke atas pelaksanaannya walaupun mereka gagal melaksanakannya dengan baik.

Jadual 6.21:
Sebab Maklumbalas Prestasi Penting / Sangat Penting di Malaysia

Sebab Maklumbalas Prestasi Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Dapat menjelaskan keputusan penilaian dengan lebih berkesan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	24 (66.7%)	5 (33.3%)	29 (m=4.17)
Dapat memperbaiki dan memperkukuhkan prestasi pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (3.4%)	22 (75.9%)	6 (20.7%)	29 (m=4.17)
Meningkatkan komunikasi dengan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	28 (96.6%)	1 (3.4%)	29 (m=4.03)
Memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	21 (72.4%)	8 (27.6%)	29 (m=4.28)
Membantu memahami sikap dan perasaan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (6.9%)	24 (82.8%)	3 (10.3%)	29 (m=4.03)
Pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	24 (82.8%)	5 (17.2%)	29 (m=4.17)

Jadual 6.22:
Sebab Maklumbalas Prestasi Penting / Sangat Penting di Indonesia

Sebab Maklumbalas Prestasi Penting	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Dapat menjelaskan keputusan penilaian dengan lebih berkesan	1 (4.8%)	0 (0.0%)	1 (4.8%)	15 (71.4%)	4 (19.0%)	21 (m=4.00)
Dapat memperbaiki dan memperkukuhkan prestasi pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (4.8%)	15 (71.4%)	5 (23.8%)	21 (m=4.19)
Meningkatkan komunikasi dengan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (14.3%)	15 (71.4%)	3 (14.3%)	21 (m=4.00)
Memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (9.5%)	16 (76.2%)	3 (14.3%)	21 (m=4.05)
Membantu memahami sikap dan perasaan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (19.0%)	14 (66.7%)	3 (14.3%)	21 (m=3.95)
Pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (9.5%)	13 (61.9%)	6 (28.6%)	21 (m=4.19)

6.4.2 Pengamalan Maklumbalas Prestasi

Selain daripada majoriti pihak penilai mengakui akan kepentingan maklumbalas prestasi, kebanyakan mereka juga melakukan maklumbalas prestasi (Jadual 6.23). Seramai 67.6% (min m=3.50) pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 57.2% di PT Indonesia menyatakan mereka melaksanakan maklumbalas prestasi. Ini menunjukkan mereka bukan sahaja sedar akan kepentingan maklumbalas prestasi tetapi juga

mengamalkannya. Walau bagaimanapun peratus yang tidak atau kurang mengamalkannya juga agak tinggi iaitu seramai 29.4% di IPTA Malaysia dan 28.6% di PT Indonesia. Ternyata dapatan ini menunjukkan bahawa masih ramai pegawai penilai yang gagal melaksanakan maklumbalas prestasi.

Jadual 6.23:
Pengamalan Maklumbalas Prestasi

Pengamalan Maklumbalas Prestasi	*Tidak Di lakukan*	*Kadang2 Di Lakukan*	*Tidak Pasti*	*Biasa Di Lakukan*	*Sering Di Lakukan*	*Jumlah/ (min)*
Malaysia	1 (2.9%)	9 (26.5%)	1 (2.9%)	18 (52.9%)	5 (14.7%)	34 (m=3.50)
Indonesia	3 (14.3%)	3 (14.3%)	3 (14.3%)	11 (52.4%)	1 (4.8%)	21 (m=3.19)

Faktor yang menyebabkan maklumbalas prestasi ini kurang dilaksanakan boleh dikelaskan kepada dua kategori utama iaitu pertama dari segi konflik dengan pekerja dan kedua faktor masa. Dari segi konflik dengan pekerja (Jadual 6.24 dan Jadual 6.25), majoriti pegawai penilai menyatakan mereka kurang melaksanakan maklumbalas prestasi kerana mengelakkan konflik dengan pekerja dan menganggap kakitangan sukar menerima komen yang negatif. Seramai 90% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.90) dan 66.6% di PT Indonesia (mi m=3.67) setuju atau sangat setuju bahawa mereka tidak atau kurang mengamalkan maklumbalas prestasi kerana mengelakkan konflik dengan pekerja. Manakala seramai 80% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.70) dan 50% di PT Indonesia (min m=3.33) menganggap

kakitangan sukar menerima komen yang negatif menyebabkan mereka tidak atau kurang mengamalkan maklumbalas prestasi.

Jadual 6.24:
Sebab Maklumbalas Prestasi Tidak / Kadang-Kadang Dilaksanakan di Malaysia

Sebab Maklumbalas Prestasi Kurang/Tidak Dilaksanakan	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Kelemahan *interpersonal skills*	1 (10.0%)	2 (20.0%)	4 (40.0%)	3 (30.0%)	0 (0.0%)	10 (m=2.90)
Untuk mengelakkan konflik dengan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (10.0%)	9 (90.0%)	0 (0.0%)	10 (m=3.90)
Kakitangan sukar menerima komen yang negatif	1 (10.0%)	1 (10.0%)	0 (0.0%)	6 (60.0%)	2 (20.0%)	10 (m=3.70)
Bilangan pekerja yang ramai	0 (0.0%)	1 (10.0%)	3 (30.0%)	5 (50.0%)	1 (10.0%)	10 (m=3.60)
Melibatkan masa yang panjang	0 (0.0%	4 (40.0%)	2 (20.0%)	4 (40.0%)	0 (0.0%)	10 (m=3.00)
Bertentangan dengan budaya masayarakat	0 (0.0%)	3 (30.0%)	2 (20.0%)	5 (50.0%)	0 (0.0%)	10 (m=3.20)
Penilaian yang dilakukan kurang tepat	0 (0.0%)	5 (50.0%)	2 (20.0%)	3 (30.0%)	0 (0.0%)	10 (m=2.80)

Jadual 6.25:
Sebab Maklumbalas Prestasi Tidak / Kadang-Kadang Dilaksanakan di Indonesia

Sebab Maklumbalas Prestasi Kurang/Tidak Dilaksanakan	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Kelemahan *interpersonal skills*	0 (0.0%)	2 (33.3%)	3 (50.0%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	6 (m=2.83)
Untuk mengelakkan konflik dengan pekerja	0 (0.0%	2 (33.3%)	0 (0.0%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	6 (m=3.67)
Kakitangan sukar menerima komen yang negatif	0 (0.0%)	1 (16.7%)	2 (33.3%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)	6 (m=3.33)
Bilangan pekerja yang ramai	0 (0.0%)	3 (50.0%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	6 (m=2.67)
Melibatkan masa yang panjang	0 (0.0%)	4 (80.0%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (m=2.33)
Bertentangan dengan budaya masayarakat kita	1 (16.7%)	4 (60.0%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (m=2.00)
Penilaian yang dilakukan kurang tepat	0 (0.0%)	3 (50.0%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	6 (m=2.67)

Manakala dari segi faktor masa pula, boleh dilihat daripada bilangan pekerja dan masa yang diambil untuk melaksanakannya. Seramai 60% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.60) yang tidak atau kurang melaksanakan maklumbalas prestasi ini kerana bilangan pekerja yang ramai, walau bagaimanapun hanya 16.7% pegawai penilai di PT Indonesia yang berpendapat sedemikian (m=2.67). Manakala dari segi masa didapati tidak ramai pegawai penilai yang berpendapat bahawa proses

maklumbalas prestasi ini mengambil masa yang panjang. Hanya seramai 40% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.20) dan tiada seorangpun di Indonesia yang berpendapat sedemikian. Faktor-faktor lainnya seperti kelemahan *interpersonal skills*, penilaian kurang tepat dan bertentangan dengan budaya masyarakat juga kurang disokong oleh pegawai penilai.

6.5 PENGAGIHAN GANJARAN

Faktor kritikal di dalam pelaksanaan sistem saraan berasakan merit ialah pengagihan ganjaran (Vroom,1964; Lawler, 1971; 1990). Tanpa hubungan yang jelas di antara prestasi dan ganjaran adalah diragui bahawa sistem ini akan menjadi berkesan untuk memotivasikan pekerja. Jika pekerja tidak mempercayai bahawa usaha mereka akan mendapat ganjaran yang setimpal mereka mungkin tidak akan meningkatkan prestasi mereka. Kajian oleh Tam (1998), mendapati aspek ini merupakan aspek yang penting di bawah SSB. Walau bagaimanapun Lowery dan Petty (1995) sebelum ini mendapati hanya 19% respoden menyatakan mereka menyukai sistem ini kerana menyediakan insentif untuk kakitangan yang cemerlang.

6.5.1 Penentuan Pengagihan Ganjaran

Hasil temubual (Jadual 6.26) mendapati seramai 44.1% (min m=3.18) pegawai penilai di IPTA Malaysia tidak pasti sama ada ganjaran diagihkan berdasarkan prestasi atau sebaliknya. Hanya seramai 38.3% yang bersetuju atau sangat setuju bahawa ganjaran

diagihkan berdasarkan prestasi dan 17.6% lagi tidak atau kurang setuju dengan kenyataan ini. Di PT Indonesia pula, sebilangan besar pegawai penilai iaitu seramai 52.3% (min m=2.43) tidak atau kurang setuju bahawa ganjaran diagihkan berdasarkan prestasi. Ini menunjukkan bahawa pegawai penilai kurang atau tidak melaksanakan pengagihan ganjaran berdasarkan prestasi.

Jadual 6.26:
Pengamalan Pengagihan Ganjaran

Ganjaran diagihkan berdasarkan prestasi	***Tidak Setuju***	***Kurang Setuju***	***Tidak Pasti***	***Setuju***	***Sangat Setuju***	***Jumlah/ (min)***
Malaysia	3 (8.8%)	3 (8.8%)	15 (44.1%)	11 (32.4%)	2 (5.9%)	34 (m=3.18)
Indonesia	7 (33.3%)	4 (19.0%)	5 (23.8%)	4 (19.0%)	1 (4.8%)	21 (m=2.43)

Ditanya tentang apakah faktor yang digunakan untuk menentukan pengagihan ganjaran (Jadual 6.27 dan 6.28), seramai 52.9% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.41) dan 47.6% di PT Indonesia (min m=3.29) menyatakan senioriti sebagai faktor utama. Ini menunjukkan walaupun salah satu tujuan utama sistem saraan berasaskan merit untuk mengelakkan pengagihan ganjaran terikat dengan faktor senioriti, tetapi masih ramai pegawai penilai yang mengamalkannya. Walau bagaimanapun majoriti pegawai penilai menafikan bahawa pengagihan ganjaran adalah berdasarkan syor pihak tertentu (masing-masing 50% dan 47.6% pegawai penilai di IPTA Malaysia dan PT Indonesia tidak atau kurang setuju, 23.8% dan

23.5% tidak pasti) dan keakraban hubungan dengan pekerja (41.1% di IPTA Malaysia dan 61.9% di Indonesia tidak atau kurang setuju).

Jadual 6.27:
Faktor Lain Yang Mempengaruhi Keputusan Pengagihan Ganjaran di Malaysia

Faktor mempengaruhi keputusan pengagihan ganjaran	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Keakraban hubungan dengan pekerja	1 (2.9%)	13 (38.2%)	10 (29.4%)	9 (26.5%)	1 (2.9%)	34 (m=2.88)
Syor pihak tertentu	3 (8.8%	5 (14.7%)	11 (32.4%)	14 (41.2%)	1 (2.9%)	34 (m=3.15)
Senioriti	1 (2.9%)	5 (14.7%)	10 (29.4%)	15 (44.1%)	3 (8.8%)	34 (m=3.41)

Jadual 6.28:
Faktor Lain Yang Mempengaruhi Keputusan Pengagihan Ganjaran di Indonesia

Faktor mempengaruhi keputusan pengagihan ganjaran	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Keakraban hubungan dengan pekerja	6 (28.6%)	7 (33.3%)	5 (23.8%)	0 (0.0%)	3 (14.3%)	21 (m=2.38)
Syor pihak tertentu	6 (28.6%	4 (19.0%)	5 (23.8%)	5 (23.8%)	1 (4.8%)	21 (m=2.57)
Senioriti	1 (4.8%)	5 (23.8%)	5 (23.8%)	7 (33.3%)	3 (14.3%)	21 (m=3.29)

Majoriti pegawai penilai di IPTA Malaysia bersetuju (61.8% setuju atau sangat setuju) bahawa faktor kuota menjadikan pegawai penilai terpaksa mengambilkira faktor-faktor lain selain prestasi dalam menentukan pengagihan ganjaran (Jadual 6.29). Walau bagaimanapun tiada seorangpun Jadual 6.29 juga menunjukkan bahawa tiada seorangpun pegawai penilai di PT Indonesia yang bersetuju bahawa faktor kuota menyebabkan mereka tidak atau kurang mengamalkan pengagihan ganjaran berdasarkan prestasi. Ini kerana tiada kuota yang ditetapkan di PT Indonesia di dalam pengagihan ganjaran.

Jadual 6.29:
Faktor Kuota Mempengaruhi Keputusan Pengagihan Ganjaran

Faktor kuota mempengaruhi keputusan pengagihan ganjaran	***Tidak Setuju***	***Kurang Setuju***	***Tidak Pasti***	***Setuju***	***Sangat Setuju***	***Jumlah/ (min)***
Malaysia	2 (5.9%)	3 (8.8%)	8 (23.5%)	16 (47.1%)	5 (14.7%)	34 (m=3.56)
Indonesia	7 (33.3%)	6 (28.6%)	8 (38.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	21 (m=2.05)

6.5.2 Pekerja Yang Tidak Mencapai Tahap Prestasi Memuaskan Diberi Statik

Pemberian gaji statik kepada pekerja yang tidak mencapai tahap prestasi yang memuaskan bertujuan untuk memaksa mereka untuk meningkatkan prestasi. Walau bagaimanapun, hasil temubual (Jadual 6.30) menunjukkan bahawa majoriti pegawai

penilai sama ada di IPTA Malaysia (55.9%, min m=2.71) atau PT Indonesia (66.7%, min m=2.57) tidak pasti sama ada memberi pergerakan gaji statik kepada pekerja yang tidak mencapai prestasi memuaskan. Walau bagaimanapun seramai 29.4% pegawai penilai di IPTA Malaysia dan 28.6% di PT Indonesia tidak atau kadang-kdang memberi pergerakan gaji statik kepada kakitangan yang berprestasi kurang memuaskan berbanding hanya 23.8% yang memberikan pergerakan gaji statik kepada pekerja berkenaan.

Jadual 6.30:
Pengamalan Pemberian Pergerakan Gaji Statik Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan

Pekerja yang tidak mencapai tahap prestasi memuaskan diberi pergerakan gaji statik	***Tidak Diberi***	***Kadang2 Diberi***	***Tidak Pasti***	***Biasa Diberi***	***Sering Diberi***	***Jumlah/ (min)***
Malaysia	5 (14.7%)	5 (14.7%)	19 (55.9%)	5 (14.7%)	0 (0.0%)	34 (m=2.71)
Indonesia	5 (23.8%)	1 (4.8%)	14 (66.7%)	0 (0.0%)	1 (4.8%)	21 (m=2.57)

Faktor utama yang menyebabkan mengapa pegawai penilai tidak memberikan pergerakan gaji statik kepada pekerja yang tidak mencapai prestasi memuaskan adalah kerana keputusan tersebut dianggap kurang elok. Berdasarkan Jadual 6.31 dan 6.32, pegawai penilai di IPTA Malaysia maupun PT Indonesia tidak mahu membuat keputusan yang kurang elok tersebut kerana tidak mahu menjejaskan masa depan kerjaya pekerja tersebut dan juga tidak mahu mewujudkan konflik dengan pekerja.

Jadual 6.31:
Sebab Pergerakan Gaji Statik Tidak / Kadang-Kadang Diberi Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan Di IPTA Malaysia

Sebab pergerakan gaji statik tidak/ kadang-kadang diberi	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Melibatkan masa depan kerjaya mereka	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (10.0%)	6 (60.0%)	3 (30.0%)	10 (m=4.20)
Tidak mahu wujud konflik dengan pekerja	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (20.0%)	7 (70.0%)	1 (10.0%)	10 (m=3.90)
Tidak begitu memberi kesan kepada pekerja	2 (20.0%)	0 (0.0%)	3 (30.0%)	4 (40.0%)	1 (10.0%)	10 (m=3.20)
Kekurangan bukti yang kukuh	1 (10.0%)	3 (30.0%)	3 (30.0%)	3 (30.0%)	0 (0.0%)	10 (m=2.80)
Lebih mudah untuk memberi pergerakan gaji mendatar daripada gaji statik	1 (10.0%)	0 (0.0%)	2 (20.0%)	5 (50.0%)	2 (20.0%)	10 (m=3.70)

Seramai 90.0% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=4.20) dan 66.7% di PT Indonesia (min m=3.67) bersetuju atau sangat setuju bahawa sebab utama mereka tidak memberi pergerakan gaji statik kepada kakitangan yang tidak mencapai tahap prestasi memuaskan adalah kerana ianya melibatkan masa depan kerjaya mereka. Selain itu seramai 80.0% pegawai penilai di IPTA Malaysia (min m=3.90) dan 66.7% di PT Indonesia (min m=3.50) bersetuju atau sangat setuju bahawa kakitangan yang tidak mencapai tahap prestasi memuaskan tidak diberi pergerakan gaji statik kerana tidak mahu wujud konflik dengan pekerja tersebut.

Jadual 6.32:
Sebab Pergerakan Gaji Statik Tidak / Kadang-Kadang Diberi Kepada Pekerja Yang Tidak Mencapai Prestasi Memuaskan Di PT Indonesia

Sebab pergerakan gaji statik tidak/ kadang-kadang diberi	*Tidak Setuju*	*Kurang Setuju*	*Tidak Pasti*	*Setuju*	*Sangat Setuju*	*Jumlah/ (min)*
Melibatkan masa depan kerjaya mereka	0 (0.0%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	3 (50.0%)	1 (16.7%)	6 (m=3.67)
Tidak mahu wujud konflik dengan pekerja	0 (0.0%	1 (16.7%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	6 (m=3.50)
Tidak begitu memberi kesan kepada pekerja	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	4 (66.7%)	0 (0.0%)	6 (m=3.17)
Kekurangan bukti yang kukuh	1 (16.7%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)	6 (m=2.83)
Lebih mudah untuk memberi pergerakan gaji mendatar daripada gaji statik	1 (16.7%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	6 (m=3.17)

Faktor-faktor lainnya adalah kerana pegawai penilai mahu mengambil jalan mudah dengan memberi pergerakan gaji biasa kepada pekerja berkenaan (70% di IPTA Malaysia dan 66.7% di PT Indonesia setuju atau sangat setuju) dan mereka juga menganggap keputusan memberikan pergerakan gaji statik tidak begitu memberi kesan kepada pekerja (50% di IPTA Malaysia dan 66.7% di PT Indonesia setuju atau sangat setuju). Manakala kekurangan bukti yang kukuh bukan faktor yang menyebabkan pegawai penilai tidak memberi pergerakan gaji statik kepada pekerja yang tidak mencapai prestasi memuaskan di mana seramai 41% tidak atau kurang bersetuju berbanding hanya 33.4% yang bersetuju atau sangat setuju.

BAB 7

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

7.1 PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

7.1.1 Perbandingan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Malaysia dan Indonesia

a. Struktur Perkhidmatan dan Pergerakan Gaji

Perkhidmatan awam di Malaysia maupun Indonesia menggunakan struktur perkhidmatan secara berpusat berdasarkan pekeliling dan peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan. Struktur perkhidmatan di Malaysia adalah berdasarkan kepada Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 tahun 2002 dan pensyarah IPTA dikategorikan sebagai kakitangan awam kumpulan Pengurusan dan Profesional. Manakala struktur perkhidmatan awam di Indonesia adalah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nombor 26 tahun 2001 dan pensyarah-pensyarah di PT Indonesia dikategorikan sebagai pegawai negeri gred III atau IV.

Struktur gaji di kedua-dua negara juga adalah sama iaitu berdasarkan pangkat. Walau bagaimanapun struktur gaji pegawai negeri di Indonesia adalah lebih ringkas berbanding dengan rekabentuk struktur perkhidmatan kakitangan awam Malaysia. Struktur gaji bagi pegawai negeri di Indonesia termasuklah pensyarah-pensyarah di PT Indonesia adalah berdasarkan pangkat yang mana setiap tingkatan dicerminkan dari huruf a hingga e. Manakala struktur gaji bagi kakitangan awam di Malaysia adalah berasingan bagi setiap klasifikasi jawatan dan pangkat dengan diberi kod yang berbeza. Sebagai contoh, gred

bagi klasifikasi perkhidmatan pentadbiran diberi kod N, perkhidmatan perguruan dengan kod DG, pensyarah-pensyarah IPTA dengan kod DS dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk membezakan perkhidmatan yang diberikan bagi setiap kakitangan awam. Setiap klasifikasi perkhidmatan pula akan dibahagikan kepada gred-gred yang tertentu iaitu dari gred 1 hingga 54. Pensyarah-pensyarah IPTA dibahagikan kepada tiga gred iaitu DS45 bagi mereka yang dilantik sebagai pensyarah universiti, DS52 bagi pensyarah universiti yang dinaikkan pangkat kepada pensyarah kanan dan DS54 bagi yang dinaikkan pangkat kepada Profesor Madya. Setiap gred kemudiannya dibahagikan kepada tingkatan-tingkatan gaji di mana bagi pensyarah universiti DS45 mempunyai tingkatan gaji dari T1 hingga T21, pensyarah kanan DS52 dan Profesor Madya DS54 mempunyai tingkatan gaji dari T1 hingga T10.

Perbezaan yang ketara di antara struktur perkhidmatan awam di Malaysia dan Indonesia dapat dilihat dari segi pergerakan gaji. Kakitangan awam di Malaysia termasuklah pansyarah-pensyarah IPTA mendapat pergerakan gaji setiap tahun kecuali bagi mereka yang mempunyai masalah disiplin dan prestasi yang sangat rendah. Ini bermakna, walaupun tidak dinaikkan pangkat, kakitangan awam Malaysia masih lagi dinaikkan gaji ke tingkatan yang seterusnya. Sebagai contoh, sekiranya pada tahun sebelum mereka berada pada tingkatan gaji T5 maka pada tahun ini akan dinaikkan ke T6. Manakala pegawai negeri di Indonesia yang telah bertugas selama 36 tahun kebiasaannya mengalami kenaikan gaji dan pangkat secara automatik selama dua tahun sekali. Walau bagaimanapun terdapat juga sebahagian pegawai negeri yang mendapat kenaikan pangkat istimewa sebagaimana yang diperuntukan dalam Peraturan Pemerintah No. 99 tahun

2000. Manakala bagi pensyarah-pensyarah di PT, kenaikan dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja.

b. Sistem Penilaian Prestasi

Sistem penilaian prestasi bagi pensyarah-pensyarah di PT Indonesia adalah lebih terkhusus untuk jawatan pensyarah sahaja berbanding dengan sistem penilaian prestasi bagi pensyarah-pensyarah di IPTA Malaysia. Di Malaysia, sistem penilaian prestasi bagi pensyarah-pensyarah IPTA adalah selaras dengan sistem penilaian prestasi yang digunakan kepada kakitangan awam keseluruhannya.

Aspek yang dinilai juga agak berbeza di mana di PT Indonesia, penilaian prestasi bagi pensyarah-pensyarah adalah berdasarkan tiga tugas utama iaitu pendidikan dan pengajaran, penyelidikan dan penulisan serta pengabdian kepada masyarakat. Aspek pendidikan dan pengajaran serta penyelidikan dan penulisan merupakan aspek utama yang akan dinilai dan mendapat wajaran yang tinggi. Manakala aspek pengabdian kepada masyarakat hanyalah sebagai pelengkap. Di Malaysia pula, aspek yang dinilai bagi kumpulan Pengurusan dan Profesional termasuklah pensyarah-pensyarah IPTA ialah aspek penghasilan kerja dengan wajaran sebanyak 50 peratus, ilmu pengetahuan dan kemahiran (25%), kualiti peribadi (20%) dan kegiatan dan sumbangan di luarb tugas rasmi (5%).

Dari segi objektif pelaksanaan penilaian prestasi, di PT Indonesia selain daripada ianya sebagai mengenalpasti prestasi pensyarah-pensyarah dari masa ke semasa ianya juga

digunakan sebagai faktor utama untuk kenaikan pangkat. Walau bagaimanapun di Malaysia, penilaian prestasi bukan hanya digunakan untuk kenaikan pangkat tetapi juga untuk tujuan anjakan gaji bagi kakitangan yang lulus cemerlang di dalam PTK. Malahan bagi pensyarah-pensyarah di IPTA, kenaikan pangkat bukan hanya berdasarkan kecemerlangan markah prestasi tetapi juga perlu memenuhi kriteria-kriteria yang lainnya.

c. Sistem Ganjaran

Sistem ganjaran di PT Indonesia maupun di IPTA Malaysia adalah dihubungkan dengan prestasi sebagaimana yang digariskan di dalam sistem saraan berasaskan merit. Walau bagaimanapun, bentuk ganjaran yang diberikan bagi kedua-dua negara adalah berbeza. Bentuk ganjaran di PT Indonesia adalah dalam bentuk kenaikan gaji secara automatik selama dua tahun sekali dan juga kenaikan pangkat. Ini menunjukkan bahawa hanya ganjaran dalam bentuk kenaikan pangkat yang dihubungkaitkan dengan prestasi pensyarah-pensyarah, manakala kenaikan gaji dua tahun sekali adalah secara automatik.

Di IPTA Malaysia pula, bentuk ganjaran bukan hanya dari segi kenaikan gaji tahunan dan pangkat tetapi juga dalam bentuk anugerah. Kenaikan gaji tahunan bagi kakitangan awam di Malaysia termasuklah pensyarah-pensyarah di IPTA terbahagi kepada dua bentuk iaitu pergerakan gaji biasa dan juga anjakan gaji. Manakala bagi mereka yang berprestasi amat rendah dan mempunyai masalah disiplin dalam sesuatu tahun, tidak akan diberikan pergerakan gaji bagi tahun berkenaan. Ganjaran dari segi kenaikan pangkat pula bukan hanya berdasarkan kepada kecemerlangan prestasi tetapi juga berlandaskan

kriteria-kriteria yang berkaitan dengan bidang tugas. Manakala bagi mereka yang berprestasi sangat cemerlang bagi sesuatu tahun akan dianugerahkan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC) iaitu dalam bentuk wang bernilai RM1,000 dan juga Sijil Perkhidmatan Cemerlang. **Selain APC, mereka juga boleh dicalonkan untuk** anugerah darjah kebesaran.

7.1.2 Proses Pelaksanaan Sistem Saraan Berasaskan Merit

a. Penetapan Matlamat Tahunan

Hasil kajian mendapati pegawai penilai di institusi pengajian tinggi di kedua-dua negara menyedari kepentingan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat di dalam mencapai matlamat organisasi. Ini selaras dengan hasil kajian oleh Muhamad Ali (2005) yang mendapati bahawa kakitangan awam di Malaysia menyedari akan pentingnya perbincangan bersama dalam penetapan matlamat (sasaran kerja tahunan) di dalam organisasi. Kajian di barat juga mendapati jawapan yang sama (Cipolla, 1991; Gaertner dan Gaertner, 1985; Lowery dan Petty, 1995; McNish. 1986; O' Toole dan Churchill, 1982). Sebagai contoh, Lowery dan Petty (1995) mendapati penetapan matlamat merupakan faktor keempat penting yang dinyatakan oleh responden selepas ditanya tentang perkara yang mereka sukai tentang sistem saraan berasaskan merit.

Faktor utama yang menyedarkan mereka tentang kepentingan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat adalah kerana dapat membantu pekerja melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai, menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja, mendorong pekerja untuk meningkatkan prestasi serta mewuujudkan suasana demokratik

di dalam organisasi. Hasil kajian oleh Porter dan Lawler (1968) juga mendapati penetapan matlamat merupakan kaedah yang berkesan untuk memotivasikan pekerja. Manakala Gaertner dan Gaertner (1985) pula mendapati prestasi kakitangan dapat ditingkatkan dengan penggunaan sasaran kerja.

Selaras dengan kesedaran tentang pentingnya perbincangan bersama, hasil kajian ini juga mendapati majortiti pegawai penilai di institusi pengajian tinggi di kedua-dua negara melaksanakan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat tahunan. Walau bagaimanapun peratusan pegawai penilai di Indonesia yang melaksanakan perbincangan bersama adalah lebih tinggi berbanding pegawai penilai di Malaysia. Pegawai penilai di institusi pengajian tinggi di Malaysia walaupun majoritinya melaksanakan perbincangan bersama tetapi seramai hampir 40% hanya kadang-kadang melaksanakannya. Menurut mereka, bebanan tugas yang banyak serta kesukaran untuk membentuk matlamat yang praktikal dan tiada pengawasan terhadap pelaksanaannya menyebabkan mereka hanya kadang-kdang melaksanakan perbincangan bersama. Malahan hasil temubual mendapati terdapat pegawai penilai yang hanya menetapkan matlamat tahunan apabila diminta oleh pihak atasan.

Rumusannya, walaupun hampir keseluruhan pegawai penilai di kedua-dua negara menyedari kepentingan perbincangan bersama dalam penetapan matlamat tetapi pelaksanaannya tidak dilaksanakan dengan baik. Masih ramai pegawai penilai yang hanya kadang-kadang melaksanakannya. Sikap sedemikian amatlah menyedihkan memandangkan matlamat merupakan panduan untuk pekerja melaksanakan

tanggungjawab mereka dengan cekap dan berkesan. Menurut Kellough dan Lu (1993), hal ini terjadi adalah kerana matlamat dan pembentukan kriteria prestasi di sektor awam selalunya luas, sering menimbulkan konflik dan sukar untuk diukur. Menurut teori jangkaan pula, untuk menjadikan sistem saraan berasaskan merit ini berkesan matlamat yang ditetapkan ini mestilah dapat dicapai. Jika matlamat adalah kabur ia akan menyebabkan kakitangan sukar untuk melihat hubungan yang jelas di antara usaha dan prestasi. Manakala berdasarkan teori penetapan matlamat, penetapan matlamat yang jelas dan mencabar akan meningkatkan prestasi organisasi (Locke dan Latham, 1984).

b. Kajian Semula Matlamat di Pertengahan Tahun

Majoriti pegawai penilai di institusi pengajian tinggi di kedua-dua negara menganggap bahawa kajian semula matlamat di pertengahan tahun adalah penting kerana ia dapat membantu pekerja untuk membetulkan tugas-tugas yang dilaksanakan agar selari dengan matlamat yang ditetapkan. Ia juga dapat membantu pekerja untuk menilai pencapaian matlamat mereka pada pertengahan tahun.

Walaupun majoriti menganggap kajian semula matlamat di pertengahan tahun adalah penting, tetapi peratusan yang menganggap kajian semula ini kurang penting juga agak tinggi. Menurut mereka, kajian semula ini kurang penting kerana tiada perubahan yang diperlukan dan jika ada sekalipun perubahan tersebut tidak dilaksanakan oleh pekerja.

Sejajar dengan peratusan yang agak tinggi yang menganggap kajian semula matlamat adalah kurang penting, hasil kajian ini juga mendapati majoriti pegawai penilai tidak ataun kurang melaksanakan kajian semula matlamat di pertengahan tahun. Sebab utama mereka tidak atau kurang melaksanakan kajian semula matlamat adalah kerana ia melibatkan masa dan tenaga, tiada pengawasan terhadap pelaksanaannya, bebanan tugas yang banyak dan menganggu tugas-tugas mereka yang lain. Malahan hasil kajian mendapati kajian semula ini kurang atau tidak dilaksanakan bukanlah disebabkan pegawai penilai tidak faham bagaimana untuk melaksanakannya.

Kegagalan untuk melaksanakan kajian semula matlamat ini tidaklah menghairankan kerana sebelum ini majoriti daripada pihak penilai menyatakan mereka tidak membentuk SKT. Walaupun mereka menyedari akan kepentingan pembentukan matlamat dan menilai semulanya di pertengahan tahun namun halangan-halangan yang dinyatakan telah menyebabkan mereka tidak melaksanakannya.

c. Proses Penilaian Prestasi

Berdasarkan kepada model penilaian prestasi yang telah dibincangkan sebelum ini, proses penilaian prestasi dibuat dengan merujuk kepada matlamat yang telah ditetapkan. Walau bagaimanapun hasil kajian ini mendapati pegawai penilai di institusi pengajian tinggi di kedua-dua negara kurang atau tidak merujuk kepada matlamat yang telah ditetapkan semasa membuat penilaian prestasi. Menurut mereka, mereka kurang atau tidak merujuk matlamat yang telah ditetapkan kerana ia akan mengambil masa yang

panjang untuk melaksanakannya. Hasil yang sama juga diperolehi oleh Muhamad Ali Embi (2005) yang mendapati bahawa di antara alasan utama yang diberikan oleh pegawai penilai di Malaysia tidak merujuk matlamat yang ditetapkan (SKT) semasa penilaian prestasi adalah kerana kekangan masa dan bebanan kerja yang banyak. Selain itu, pegawai penilai di IPTA Malaysia memberikan sebab bahawa pembentukan matlamat hanyalah dibuat sebagai satu formaliti manakala pegawai penilai di PT Indonesia memberi sebab kerana matlamat yang ditetapkan tadi tidak didokumentasikan dengan baik dan seterusnya menyukarkan mereka untuk merujuk matlamat tersebut semasa penilaian prestasi.

Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai penilai tidak mematuhi sepenuhnya prosedur yang ditetapkan di bawah sistem saraan berasaskan merit dan menyebabkan kegagalan di dalam proses penilaian prestasi. Sebagaimana ketidakseriusan mereka di dalam penetapan matlamat tahunan, pegawai penilai juga tidak serius untuk merujuknya semasa proses penilaian dijalankan. Di antara alasan utama yang diberikan kenapa mereka tidak merujuk SKT semasa penilaian prestasi adalah kerana kekangan masa dan bebanan kerja yang banyak.

Selain daripada tidak atau kurang merujuk matlamat yang ditetapkan di dalam proses penilaian prestasi, hasil kajian ini juga mendapati majoriti pagawai penilai di IPTA Malaysia ataupun PT Indonesia tidak pasti sama ada penilaian prestasi yang mereka laksanakan tepat ataupun tidak. Peratus yang menganggap bahawa penilaian prestasi

yang mereka lakukan tidak atau kurang tepat juga tinggi dan malahan tiada pegawai penilai yang menyatakan penilaian mereka adalah sangat tepat.

Dapatan ini juga bukanlah menghairankan kerana pengkaji-pengkaji yang lainnya juga mendapati masalah penilaian berlaku disebabkan oleh pihak penilai yang berat sebelah dan ketidaktepatan yang berlaku di dalam proses penilaian prestasi (Bann dan Johnson, 1984; Jacobs, 1988; Kellough dan Lu, 1993; Lowery dan Petty, 1995). Kajian oleh Lowery dan Petty (1995) umpamanya mendapati 40% pekerja daripada tujuh buah organisasi yang mengamalkan sistem saraan berasaskan merit menyatakan bahawa ganjaran diberikan berasaskan pilih kasih daripada prestasi. Bann dan Johnson (1984) yang menggunakan data daripada *Federal Employee Attitude Survey* tahun 1979 pula mendapati 49% kakitangan persekutuan yang dikaji bersetuju bahawa berlakunya ketidaktepatan di dalam proses penilaian prestasi.

d. Maklumbalas Prestasi

Majoriti pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia berpendapat bahawa maklumbalas prestasi merupakan sesuatu yang penting kerana ianya dapat memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan, menjelaskan keputusan penilaian prestasi dengan berkesan dan memperbaiki dan mengukuhkan prestasi pekerja.

Sehubungan dengan kesedaran tentang kepentingan maklumbalas prestasi, majoriti pegawai penilai juga melaksanakan maklumbalas prestasi sebagaimana yang digariskan

di dalam sistem saraan berasaskan merit. Walaupun majoriti pegawai penilai melaksanakan maklumbalas pretasi namun peratusan yang kurang atau tidak melakukannya agak tinggi iaitu hampir mencecah 30%. Ternyata dapatan ini menunjukkan bahawa masih ramai pegawai penilai yang gagal melaksanakan maklumbalas prestasi walaupun mereka sedar tentang kepentingan maklumbalas prestasi.

Faktor utama yang menyebabkan kegagalan mereka untuk melaksanakan maklumbalas prestasi ini ialah kerana mengelakkan konflik dengan pekerja disebabkan menganggap pekerja biasanya sukar menerima komen yang negatif. Hasil yang sama juga diperolehi oleh Jacobs (1988) yang mengkaji bagaimana pihak penilai menilai prestasi kakitangan mereka di bawah *Performance Management and Recognition System (PMRS)*. Beliau mendapati bahawa pihak penilai enggan memberikan penilaian yang buruk kepada kakitangan yang dinilainya kerana takut menimbulkan konflik dan persengketaan dengan mereka.

Selain daripada itu, pegawai penilai di IPTA Malaysia menyatakan bahawa faktor bilangan pekerja yang ramai menyebabkan kegagalan mereka untuk melaksanakan maklumbalas prestasi dengan berkesan. Hasil yang sama juga diperolehi oleh Muhamad Ali Embi (2005) yang mendapati bahawa faktor bilangan pekerja yang ramai menyebabkan pegawai penilai di jabatan-jabatan kerajaan gagal melaksanakan maklumbalas prestasi. Walau bagaimanapun hanya segelintir pegawai penilai di PT Indonesia yang menganggap faktor bilangan pekerja yang ramai menyebabkan kegagalan proses maklumbalas prestasi.

e. Pengagihan Ganjaran

Majoriti pegawai penilai sama ada di IPTA Malaysia atau PT Indonesia kurang melaksanakan pengagihan ganjaran berdasarkan prestasi dan masih mengutamakan faktor senioriti di dalam pengagihan ganjaran. Keadaan ini menunjukkan bahawa objektif utama sistem saraan berasaskan merit iaitu pangagihan ganjaran mestilah berdasarkan prestasi pekerja telah gagal dilaksanakan. Menurut pegawai penilai di IPTA Malaysia, faktor kuota merupakan faktor utama yang menyebabkan mereka terpaksa menggunakan faktor senioriti di dalam pengagihan ganjaran. Oleh kerana bilangan pekerja yang cemerlang adalah ramai berbanding dengan kuota yang ditetapkan maka mereka terpaksa menggunakan faktor lain selain daripada prestasi dalam penilaian mereka. Menurut Jacobs (1988) akibat daripada kuota ini pihak penilai terpaksa mengunakan pelbagai strategi seperti menetapkan giliran atau memberi markah penilaian yang sederhana kepada semua kakitangan.

Selain daripada itu, sebahagian besar pegawai penilai di IPTA Malaysia dan PT Indonesia juga tidak memberikan pergerakan gaji statik kepada pekerja yang tidak mencapai prestasi memuaskan. Ini kerana mereka beranggapan bahawa keputusan itu kurang elok, menjejaskan masa depan kerjaya pekerja tersebut serta tidak mahu mewujudkan konflik dengan pekerja. Kegagalan pihak penilai untuk mengambil tindakan tegas ke atas kakitangan yang rendah prestasinya merupakan langkah yang kurang bijak. Berdasarkan teori pengukuhan, ganjaran bukan sahaja berperanan sebagai alat pendorong tetapi juga berperanan sebagai alat hukuman. Tiadanya tindakan yang diambil oleh pihak

penilai ke atas tingkahlaku yang negatif akan memberi mesej negatif kepada individu pekerja berkenaan dan juga pekerja-pekerja yang lain. Individu yang rendah prestasinya ini mungkin beranggapan pihak pengurusan tidak memandang serius kepada tingkahlakunya dan ini akan mendorongnya mengulangi tingkahlaku berkenaan. Manakala kakitangan yang lain pula mungkin kecewa dengan keadaan sebegini dan seterusnya mungkin mempengaruhi kejatuhan prestasi mereka pula.

7.2 CADANGAN PENAMBAHBAIKAN

Terdapat tiga faktor utama yang dikenalpasti melalui kajian ini yang perlu diberi perhatian serius di dalam menambahbaikkan sistem saraan berasaskan merit di kedua-dua buah negara iaitu dari segi proses penilaian prestasi, PTK di bawah SSM dan gaji:

7.2.1 Proses Penilaian Prestasi

Hasil daripada kajian yang dilakukan didapati kebanyakan pegawai penilai gagal menjalankan tugas mereka berdasarkan apa yang telah ditetapkan terutamanya dalam proses penilaian prestasi. Antara kesilapan yang sering berlaku ialah pegawai penilai kurang mengadakan kajian semula matlamat di pertengahan tahun, tiada maklumbalas prestasi, tidak merujuk matlamat yang ditetapkan di dalam menilai prestasi serta kekurangan kepakaran untuk menilai kakitangan bawahan mereka.

Punca yang menyebabkan timbulnya masalah ini adalah kerana kurangnya pendedahan dan maklumat tentang kaedah penilaian yang betul. Selain daripada itu, menurut Gomez-Mejia (1989) masalah ini juga timbul disebabkan oleh hubungan yang kurang baik di antara pihak penilai dan pekerja mereka yang menyebabkan mereka tidak dapat berbincang dan menyelesaikan masalah yang timbul hasil daripada penilaian prestasi. Oleh itu adalah perlu pihak penilai ini diberikan latihan dari masa ke semasa untuk meningkatkan kemahiran mereka ini.

Kaedah penilaian prestasi yang sedang dipraktikkan sekarang juga perlulah dirombak semula. Antara perkara yang perlu dirombak adalah berkaitan penggunaan kriteria penilaian yang tidak tepat. Hal ini telah menyebabkan kriteria penilaian yang digunakan tidak tepat dan tidak menggambarkan tanggungjawab dan bebanan tugas yang dipikul. Oleh itu format yang digunakan haruslah bersesuaian dengan organisasi yang hendak dinilai. Selain daripada itu faktor senioriti juga boleh diambilkira di dalam kriteria penilaian. Perkara ini bukanlah sesuatu yang bertentangan dengan sistem merit kerana menurut Heneman (1990) faktor senioriti boleh dimasukkan sebagai salah satu ktiteria di dalam penilaian.

7.2.2 Penghapusan PTK Di Bawah SSM

Penghapusan PTK dibawah SSM ini perlu disebabkan penilaian prestasi sudah memadai untuk menilai prestasi sebenar kakitangan awam. Melalui proses penilaian prestasi ini mana-mana pegawai yang lemah prestasinya perlu dihantar untuk berkursus bagi meningkatkan prestasi mereka. PTK ini juga sebenarnya menambah bebanan

pentadbiran yang sudah sememangnya terbeban dengan proses pentadbiran penilaian prestasi.

7.2.3 Pemberian Gaji

Kajian ini mendapati gaji kakitangan awam di Indonesia adalah terlalu rendah berabanding dengan matlamat sistem ini untuk memotivasikan kakitangan awam dengan menggunakan wang sebagai insentif. Manakala kakitangan awam di Malaysia boleh dikatakan lebih baik pendapatan mereka berbanding dengan rakan sejawatan mereka dari Indonesia. Sementelahan pula Kerajaan Malaysia telah mengumunkan kenaikan gaji baru kakitangan awam yang akan bermula pada Julai 20006. Oleh itu untuk menjadikan sistem ini lebih efektif semakan semula gaji pegawai kerajaan terutamanya di Indonesia perlulah dilakukan untuk meningkatkan produktiviti mereka.

7.3 KESIMPULAN

Sistem Saraan Berasaskan Merit yang dilaksanakan di kedua-dua buah negara tidaklah terlalu berbeza dari segi sistem pentadbirannya, struktur gaji dan proses penilaian prestasinya. Cuma dari segi gaji yang diterima oleh para pensyarah di IPTA di Malaysia adalah jauh lebih baik daripada para dosen di Indonesia. Manakala masalah penilaian prestasi juga sama-sama dihadapi di kedua-dua buah negara. Malah di Malaysia masalah PTK selain daripada masalah penilaian prestasi turut menjejaskan keberkesanan sistem saraan berasaskan merit yang dilaksanakan di Malaysia.

RUJUKAN

Ahmad Mahzan Ayob. (2002). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi Edisi Kedua.* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Amstrong M. (1993). *Managing Reward System.* Buckingham: Open University Press

Ari R..B., Tsur Y., Even D. H. (2006). Procedural Justice, Stress Appraisal, and Athletes' Attitudes di Dalam Journal of Stress Management. Vol. 13(1). (pp 23-44).

Beer, M. and R.E. Walton. (1984). Reward systems and the role of compensation. Dlm. *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal.* Boston: A Harvard Business Review Book Locke, E.A. (1968). Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Humart Performance,* 3 : 157-189. Braid, R. W. (1986). *The Power of Pay.* New York: Facts on File Publication.

Bob Havard (2001). *Performance Appraisals: Motivate People, Create Production Appreaisals and Performance Management.* London. Kogan Page Limited.

Brojonegoro, Satryo Soemantri. *Higher Education Reform in Indonesia.* Directorate General of Higher Education, Ministry of National Education Indonesia.

Brudney, J. L. and S.E. Condrey. (1993). Pay for performance: Explaining the differences in managerial motivation. *Public Productivity & Management Review,* xvii(2) : 129-144.

Campbell, J. P. and R.D. Pritchard. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Dlm. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* disunting oleh M. D. Dunnette. Chicago, Illinois: Rand McNally Coolege Publishing Co. Matsui, T., A. Okada & R. Mizuguchi. (1981). Expectancy theory prediction of the goal theory postulate, the harder the goals, the higher the performance. *Journal of Applied Psychology,* 66: 54-58.

Eisenberg, E.E. and P.W. Ingraham. (1993). Analyzing the comparative Pay-for-Performance experience: Are there common lessons? *Public Productivity & Management Review,* xvii(2) : 117-128 Marriot, R. (1982). An exploratory study of merit rating payment system in three factories. *Occupational Psychology,* 36:179-214.

Fisher M. (1996).Performance Appraisal Leadership Skill. London:Kogan Page.

Fletcher C.D and William S.R. (1986). *Perforamance Appraisal and Career Development.* London: Century Hutchinson.

Gaertner, G. H. and K. L. Gaertner (1985). Performance contigent pay for federal managers. *Administration and Society,* 17(1) : 7-20.

Gaertner, G. H. and K. L. Gaertner. (1984). Performance evaluation and merit pay: results in the environmental protection agency and the mined safety and health. Dlm. *Legislating Bureaucratic Change: The CSRA of 1978* disunting oleh Patricia W. Ingraham and C. Ban. Albany: State University of New York.

Garland, H. (1973). The influence of ability, assigned goals, and normative information on personnel goals and performance: A challenge to the goal attain ability assumption. *Journal of Applied Psychology,* 68: 20-30.

Garry Dessler. (2003). *Human Resource Management.* Eight Edision, New York, Printice Hall.

Ghorpade J. (1999. (www.uniontrib.com/news/thu/opinion/news_1elghorpade.html.

Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 26/2001 date 18 May 2001 about Basic Salary List of Civil Government Officer

Greenberg, J. and C. L. McCarty. (1990). *The interpersonal of procedural justice: A New Perspective On Pay Fairness.* Kertas kerja dibentangkan di Spring Meeting of the Industrial Relations Research Association, Buffola, New York Belcher, D. W. (1979). *Compensation Administration.* New Jersey: Prentice-Hal Inc.

Hasanudin. (2004) *Menanggulangi Kelangkaan Guru Besar, Menuju Kampus Riset* (http://www.beritaiptek.com)

Heneman, R. L (1992). *Merit Pay: Linking Pay Increase to Performance Ratings.* Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Heneman, R.L., K.N. Wexley & M.L. Moore. (1990). Merit pay research. Dlm. *Research in Personnel and Human Resource Management Vol. 8,* disunting oleh G. R. Ferris and K. M. Rowland. Greenwich, CT: JAI Press. Miceli, M. P. and J. P. Near. (1988). *Correlates of satisfaction with pay level and pay system in pay-for-performance plans.* Kertas kerja dibentangkan di National Academy of Management Meetings, Anaheim, CA.

Huczynski A. Dan Bunchanan D. (1991).*Organisational Behaviour: An Introduction Text.* Edisi ke dua New York: Prentice Hall.

Ingraham, P. W. (1993a). Pay for performance in the State. *American Review of Public Administration,* 23(3) : 189-200.

Jacques, E. (1961). *Equitable Payment.* London: Heneman.

Kebamoto. *Guru Besar dan Doktorvater.* (www.kompas.com 30 April 2004)

Latham G.P and Wxley K.N. (1982). *Increasingly Productivity Trought Perfermonce Appraisal.* London: Addison –Wesley.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems.* San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.* New York: McGraw-Hill.

Leap T.L and Crino M.D.(1993). *Personal/ Human Resource Management.* Second Edition. New York:Macmillan Publishing

Leventhal, G. S., J. Karuza & W. R. Fry. (1976). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Dlm. *Justice and Social Interaction,* disunting oleh J. Mikula. New York: Springer-Verlag Folger, R. and M. A. Konovsky. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 : 115-130.

Lowery, C. and M. M. Petty. (1995). Employee perception of the effectiveness of a performance-based pay program in a large public utility. *Public Personnel Management,* 24 (4) : 475-492.

Mike Savedra and John Hawthorn. (1984) . *Supervision.* London. Macmillan Education. Ltd.

Milkovich, G. and A. Wigdor. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay.* Washington D.C.: National Academy Press.

Mohd Arif Hussein. (1990). Kaedah Penyelidikan Gunaan Dalam Bidang Ekonomi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Moon P. (1993). *Appraising Your Staff.: A Practical Toolkit For Managers.*London. Kogan Page Limited.

Muhamad Ali Embi (2006). *Cabaran Melaksanakan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Sektor Awam.* Utusan Publications & Distributors: Kuala Lumpur.

Murphy K.N. dan Cleveland J.N. (1995). Understanding *Performance Appraisal: Social, Organisational and Goal-Based Perspective.* London. Sage Publication.

Nur Lailiyah. 2004. *Menyoal Kepedulian, Menanti Kebijakan* (http://www.pendidikannetwork.co.id)

OECD. (1997a). *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts.* Paris: OECD.

OECD. (1997b). *Trends In Public Sector Pay In OECD Countries.* Paris: OECD.
Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation.* New York: John Wiley.

Pearce, J. L. and J. L. Perry. (1985). Federal merit pay: A longitudinal analysis. *Public Administration Review,* 43(4) : 315-325.

Raymond et al. (2002). *Pengurusan Sumber Mnausia: Memperoleh Kelebihan Bersaing.* Mc Graw Hill.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2003). *Human Resource Management.* Ohio. Thomson South Western.

Sabitha Marican.(2006).*Kaedah Penyelidikan Sains Sosial.* Selangor: Person Prentice Hall.

Sisson K. (1991). *Personal Management Britain.* Oxford: Blackwell.

Stiglitz, J. E. (1987). The design of labor contacts: The economics of incentives and risk sharing. Dlm. *Incentives, Cooperation and Risk Sharing,* disunting oleh H. R. Nalbantian. Totowa, N.J.: Rowmen & Littlefield.

Surat Keputusan Mendiknas Nomor 36/2001.

Surat Keputusan Menteri PAN Nomor 38/1999

Th Agung M. Harsiwi. (2004) *Produktivitas Kerja dan Kesempatan Aktualisasi Diri Dosen Wanita.* (http://www.pendidikannetwork.co.id)

Vest, M.J., F.S. Hill & K.D. Scott. (1989). Determinants of instrumentality beliefs in a merit pay system. Dibentangkan di *National Academy of Management Meetings,* Washington D.C.

FAKULTI PENGURUSAN AWAM DAN UNDANG-UNDANG
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

DAN

FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG, INDONESIA

PERBANDINGAN PENGALAMAN PELAKSANAAN SISTEM SARAAN BERASASKAN MERIT DI INSTITUT PENGAJIAN TINGGI AWAM MALAYSIA DAN PERGURUAN TINGGI INDONESIA

OLEH:

PROF. MADYA DR. MUHAMAD ALI BIN EMBI (UUM)
PROF. DR. MESTIKA ZED (UNP, INDONESIA)
AFRIVA KHAIDIR (UNP, INDONESIA)

Kajian ini adalah bertujuan untuk membandingkan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di kedua-dua buah negara iaitu di Malaysia dan Indonesia iaitu negeri-negeri yang termasuk di dalam kawasan Segitiga Pembangunan Indonesia, Malaysia dan Thailand (IMT-GT).

Hasil daripada kajian ini akan dapat digunakan untuk melihat persamaan dan perbezaan pelaksanaan system saran berasaskan merit yang diamalkan di dalam sector awam di kedua-dua buah negara. Ia juga dapat digunakan untuk menganalisis kelemahan dan kekuatan system tersebut dan seterusnya mengusulkan penambahbaikan yang perlu bagi membolehkan system ini dilaksanakan dengan berkesan.

Oleh itu kami memohon kerjasama tuan/puan agar dapat menjawab soalselidik ini dengan jujur demi manfaat bersama.

MAKLUMAT YANG DIBERIKAN ADALAH SULIT DAN RAHSIA.

DEMOGRAFI

Sila isi tempat kosong.

1. Organisasi: _____

2. Nama Jawatan: _____

3. Fakulti/ Jabatan : _____

PENETAPAN SASARAN KERJA TAHUNAN

Sila **bulatkan** pilihan anda berdasarkan skala yang diberikan.

a. Adakah anda mengadakan perbincangan bersama dengan pekerja anda mengenai sasaran kerja tahunan mereka?

1	2	3	4	5
Tidak Dilaksanakan	Kadang2 Dilaksanakan	Tidak Pasti	Biasa Dilaksanakan	Sering Dilaksanakan

b. Jika jawapan di soalan (a) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Bilangan kakitangan yang ramai 1 2 3 4 5

2. Bebanan tugas yang banyak 1 2 3 4 5

3.	Prosesnya melibatkan masa yang panjang	1	2	3	4	5
4.	Tidak penting kerana tiada perubahan yang signifikan selepas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
5.	Tidak memahami bagaimana hendak melakukannya	1	2	3	4	5
6.	Tiada pengawasan ke atas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
7.	Jabatan tidak serius dalam pelaksanaannya	1	2	3	4	5
8.	Sukar untuk membentuk matlamat yang praktikal bagi setiap kakitangan	1	2	3	4	5
9.	Kakitangan tidak memberi kerjasama di dalam pelaksanaannya	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

c. Pada pandangan anda, adakah penetapan SKT penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan di soalan (c) adalah (4) atau (5), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala dibawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Membantu kakitangan anda melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai	1	2	3	4	5
2.	Mendorong kakitangan anda untuk meningkatkan prestasi	1	2	3	4	5
3.	Membantu anda mengenali kakitangan anda dengan lebih dekat.	1	2	3	4	5
4.	Mewujudkan suasana demokratik di dalam organisasi melalui perbincangan yang diadakan	1	2	3	4	5
5.	Memperolehi maklumat mengenai organisasi daripada pekerja	1	2	3	4	5
6.	Dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab pekerja	1	2	3	4	5
7.	Dapat menjelaskan kekeliruan yang mungkin timbul terhadap matlamat organisasi	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

e. Jika jawapan di soalan (c) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tiada kesan yang signifikan terhadap prestasi kerja pekerja	1	2	3	4	5
2.	Pekerja biasanya memahami apa yang perlu dilaksanakan	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

KAJIAN SEMULA PERTENGAHAN TAHUN

Sila **bulatkan** pilihan anda berdasarkan skala yang diberikan.

a. Adakah anda membuat kajian semula SKT pada pertengahan tahun?

1	2	3	4	5
Tidak Dilaksana	Kadang2 Dilaksana	Tidak Pasti	Biasa Dilaksana	Sering Dilaksana

b. Jika jawapan di soalan (a) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tiada SKT yang dibentuk	1	2	3	4	5
2.	Melibatkan masa dan tenaga	1	2	3	4	5
3.	Menganggu tugas-tugas lain	1	2	3	4	5
4.	Bilangan kakitangan yang ramai	1	2	3	4	5
5.	Bebanan tugas yang banyak	1	2	3	4	5
6.	Kakitangan anda tidak memberi kerjasama dalam pelaksanannya	1	2	3	4	5
7.	Tidak faham untuk melakukannya	1	2	3	4	5
8.	Tiada pengawasan ke atas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
9.	Jabatan anda tidak serius dalam pelaksanannya	1	2	3	4	5

c. Adakah anda mengadakan kajian semula SKT di pertengahan tahun penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan di soalam (c) adalah (4) atau (5), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Dapat membetulkan tugas yang dilaksanakan sekiranya ia tidak selari dengan matlamat yang ditetapkan — 1 2 3 4 5

2. Dapat merombak semula SKT jika didapati perlu — 1 2 3 4 5

3. Dapat menilai pencapaian SKT pada pertengahan tahun — 1 2 3 4 5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

e. Jika jawapan soalan (c) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tiadanya SKT yang dibuat	1	2	3	4	5
2.	Perubahan yang dibuat tidak dilaksanakan oleh kakitangan	1	2	3	4	5
3.	Menganggu tugas yang sedang dilaksanakan	1	2	3	4	5
4.	Biasanya tiada perubahan yang diperlukan	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

PENILAIAN PRESTASI

Sila **bulatkan** pilihan anda berdasarkan skala yang diberikan.

a. Adakah anda merujuk kembali SKT sewaktu proses penilaian prestasi?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Jika jawapan soalan (a) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tiada SKT yang dibentuk	1	2	3	4	5
2.	Tidak penting kerana penilaian dibuat menggunakan faktor-faktor yang lain	1	2	3	4	5
3.	Pembentukannya hanyalah sebagai suatu formaliti sahaja	1	2	3	4	5
4.	Melibatkan masa yang panjang	1	2	3	4	5
5.	Tidak didokumentasikan dengan baik	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

c. Sejauhmanakah sukarnya untuk membuat penilaian prestasi pekerja anda?

1	2	3	4	5
Sangat Sukar	Sukar	Tidak Pasti	Mudah	Sangat Mudah

d. Sejauhmanakan tepatnya penilaian prestasi yang anda lakukan?

1	2	3	4	5
Tidak Tepat	Kurang Tepat	Tidak Pasti	Tepat	Sangat Tepat

e. Jika jawapan soalan (d) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Kriteria yang digunakan tidak menggambarkan tanggungjawab sebenar	1	2	3	4	5
2.	Kurang kemahiran membuat penilaian	1	2	3	4	5
3.	Berat sebelah	1	2	3	4	5
4.	Pilih kasih	1	2	3	4	5
5.	Bilangan pekerja yang ramai	1	2	3	4	5
6.	Tidak mengenali kakitangan secara mendalam	1	2	3	4	5
7.	Kesuntukan masa	1	2	3	4	5
8.	Keesahan alat penilaian prestasi yang rendah	1	2	3	4	5
9.	Kesukaran untuk mengawasi aktiviti pekerja pada setiap masa	1	2	3	4	5
10.	Keakraban hubungan dengan pekerja	1	2	3	4	5
11.	Campurtangan pihak tertentu	1	2	3	4	5
12.	Mengutamakan senioriti	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

MAKLUMBALAS PRESTASI

Sila **bulatkan** pilihan anda berdasarkan skala yang diberikan.

a. Adakah anda memberi maklumbalas prestasi kepada kakitangan yang dinilai?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Jika jawapan soalan (a) adalah (1) atau (2), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Kelemahan *interpersonal skills*	1	2	3	4	5
2.	Untuk mengelakkan konflik dengan pekerja	1	2	3	4	5
3.	Kakitangan tidak dapat menerima komen yang negatif tentang prestasi mereka	1	2	3	4	5
4.	Bilangan pekerja yang ramai	1	2	3	4	5
5.	Melibatkan masa yang panjang	1	2	3	4	5
6.	Bertentangan dengan budaya masyarakat kita	1	2	3	4	5
7.	Penilaian yang dilakukan kurang tepat	1	2	3	4	5

c. Pada pandangan anda, adakah maklumbalas prestasi penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan soalan (c) adalah (4) atau (5), berikan sebab mengapa anda memilih jawapan tersebut berdasarkan skala di bawah?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Dapat menjelaskan keputusan penilaian yang dibuat dengan lebih berkesan	1	2	3	4	5
2.	Dapat memperbaiki dan memperkukuhkan prestasi pekerja	1	2	3	4	5
3.	Meningkatkan komunikasi dengan pekerja	1	2	3	4	5
4.	Memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan	1	2	3	4	5
5.	Membantu memahami sikap dan perasaan pekerja	1	2	3	4	5
6.	Pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan	1	2	3	4	5

PENGAGIHAN GANJARAN

Sila **bulatkan** pilihan anda berdasarkan skala yang diberikan.

a. Adakah anda menetapkan pengagihan ganjaran (pergerakan gaji, pangkat) berdasarkan kepada prestasi yang dicapai?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Adakah faktor-faktor berikut juga diambilkira di dalam keputusan pengagihan ganjaran?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Keakraban hubungan dengan pekerja	1	2	3	4	5
2.	Syor pihak tertentu	1	2	3	4	5
3.	Senioriti	1	2	3	4	5

c. Jika faktor di atas mempengaruhi keputusan anda, adakah faktor kuota menjadi penyebabnya?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

d. Adakah pekerja yang tidak mencapai tahap prestasi yang memuaskan diberi pergerakan gaji statik?

1	2	3	4	5
Tidak Diberi	Kadang2 Diberi	Tidak Pasti	Biasa Diberi	Sering Diberi

e. Jika jawapan soalan (f) adalah (1) atau (2), apakah sebabnya?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Melibatkan masa depan kerjaya mereka	1	2	3	4	5
2.	Tidak mahu wujud konflik dengan pekerja	1	2	3	4	5
3.	Tidak begitu memberi kesan kepada pekerja	1	2	3	4	5
4.	Kekurangan bukti yang kukuh	1	2	3	4	5
5.	Lebih mudah untuk memberi pergerakan gaji mendatar daripada gaji statik	1	2	3	4	5

KOMEN

a. Adakah anda mempunyai lain-lain komen tentang proses pelaksanaan di atas?

KERJASAMA PENELITIAN ANTARA

FAKULTI PENGURUSAN AWAM DAN UNDANG-UNDANG
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

φκςβε

DAN

FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG, INDONESIA

PERBANDINGAN PENGALAMAN PELAKSANAAN MERIT-BASED EVALUATION DALAM KINERJA DI PERGURUAN TINGGI NEGERI DI MALAYSIA DAN INDONESIA

PENELITI :

PROF. MADYA DR. MUHAMAD ALI BIN EMBI (UUM)
PROF. DR. MESTIKA ZED (UNP, INDONESIA)
AFRIVA KHAIDIR (UNP, INDONESIA)

Kajian ini adalah bertujuan untuk membandingkan pelaksanaan sistem saraan berasaskan merit di kedua-dua buah negara iaitu di Malaysia dan Indonesia iaitu negeri-negeri yang termasuk di dalam kawasan Segitiga Pembangunan Indonesia, Malaysia dan Thailand (IMT-GT).

Oleh itu kami memohon kerjasama tuan/puan agar dapat menjawab soalselidik ini dengan jujur demi manfaat bersama.

MAKLUMAT YANG DIBERIKAN ADALAH SULIT DAN RAHSIA.

DEMOGRAFI

Tuliskan informasi yang diperlukan pada beberapa pertanyaan di bawah.

1. Organisasi (Universitas):_____

2. Kedudukan dalam organisasi: _____

3. Fakultas/ Jabatan :_____

PENETAPAN SASARAN KERJA TAHUNAN

Silhkan diberikan tanda silang (X) pada kotak kosong pilihan anda atau tuliskan informasi yang diperlukan pada beberapa pertanyaan dibawah:

a. Adakah anda mengadakan perbincangan bersama dengan staf anda mengenai sasaran kerja tahunan mereka?

1	2	3	4	5
Tidak Dilaksanakan	Kadang2 Dilaksanakan	Tidak Pasti	Biasa Dilaksanakan	Sering Dilaksanakan

b. Jika jawapan di soalan (a) adalah (1) atau (2), mengapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Bilangan kakitangan yang ramai	1	2	3	4	5
2.	Bebanan tugas yang banyak	1	2	3	4	5
3.	Prosesnya memakan waktu yang lama	1	2	3	4	5

4.	Tidak penting kerana tidak ada perubahan yang signifikan selepas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
5.	Tidak paham bagaimana hendak melakukannya	1	2	3	4	5
6.	Tidak ada pengawasan ke atas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
7.	Institusi tidak serius dalam pelaksanaannya	1	2	3	4	5
8.	Sukar untuk membentuk komitmen yang praktikal bagi setiap staf	1	2	3	4	5
9.	Tidak ada kerjasama staf	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

c. Pada pandangan anda, adakah penetapan sasaran kerja tahunan penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan soalan (c) (4) atau (5), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Membantu staf dalam melihat dengan lebih jelas apa yang perlu dicapai	1	2	3	4	5
2. Mendorong staf meningkatkan prestasi	1	2	3	4	5
3. Membantu mengenali staf anda dengan lebih dekat.	1	2	3	4	5
4. Mewujudkan suasana demokratik di dalam organisasi melalui perbincangan yang diadakan	1	2	3	4	5
5. Memperolehi informasi tentang organisasi dari staf	1	2	3	4	5
6. Dapat menjelaskan peranan dan tanggungjawab staf	1	2	3	4	5
7. Dapat menjelaskan kekeliruan yang mungkin timbul terhadap sasaran organisasi	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

e. Jika jawapan soalan (c) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Tiada pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja staf	1	2	3	4	5
2. Staf biasanya sudah memahami hal-hal yang perlu dilaksanakan	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

EVALUASI PERTENGAHAN PERIODE

a. Apakah anda melakukan evaluasi terhadap sasaran kerja pada pertengahan periode?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang Kadang	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Jika jawapan (a) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tidak ada sasaran kerja tahunan yang dibentuk	1	2	3	4	5
2.	Memerlukan waktu dan tenaga	1	2	3	4	5
3.	Menganggu tugas-tugas lain	1	2	3	4	5
4.	Jumlah staf terlalu banyak	1	2	3	4	5
5.	Beban tugas terlalu banyak	1	2	3	4	5
6.	Staf tidak koperatif dalam pelaksanaannya	1	2	3	4	5
7.	Tidak mengerti bagaimana hendak melaksanakannya	1	2	3	4	5
8.	Tidak ada pengawasan atas pelaksanaannya	1	2	3	4	5
9.	Institusi tidak serius dalam pelaksanannya	1	2	3	4	5

c. Apakah anda menganggap evaluasi pertengahan periode penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan soalan (c) (4) atau (5), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Dapat meluruskan tugas yang dilaksanakan seandainya tidak sesuai dengan sasaran yang ditetapkan — 1 2 3 4 5
2. Dapat merombak/ memperbaiki sasaran kerja tahunan jika dianggap perlu — 1 2 3 4 5
3. Dapat menilai pencapaian sasaran kerja tahunan pada pertengahan periode — 1 2 3 4 5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

e. Jika jawapan (c) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Ketiadaan sasaran kerja tahunan yang dibuat — 1 2 3 4 5

2.	Perubahan yang dibuat tidak dilaksanakan oleh staf	1	2	3	4	5
3.	Menganggu tugas yang sedang dilaksanakan	1	2	3	4	5
4.	Biasanya tiada perubahan yang diperlukan	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Adakah anda merujuk kembali pada sasaran kerja pada saat melakukan penilaian prestasi?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Jika jawapan (a) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Tidak ada sasaran kerja tahunan yang dibentuk	1	2	3	4	5
2.	Dirasakan tidak penting karena penilaian dibuat menggunakan faktor-faktor yang lain	1	2	3	4	5

3.	Pembentukannya hanyalah untuk memenuhi standar formalitas saja	1	2	3	4	5
4.	Mebutuhkan waktu yang lama	1	2	3	4	5
5.	Tidak ada system dokumentasi yang baik	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

c. Sejauhmana kesulitan yang dialami dalam melaksanakan penilaian prestasi kinerja staf anda?

1	2	3	4	5
Sangat Sulit	Sulit	Tidak Pasti	Mudah	Sangat Mudah

d. Sejauhmanakan ketepatan penilaian prestasi staf yang anda lakukan?

1	2	3	4	5
Tidak Tepat	Kurang Tepat	Tidak Pasti	Tepat	Sangat Tepat

e. Jika jawapan (d) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Kriteria yang digunakan tidak menggambarkan tanggungjawab sesungguhnya	1	2	3	4	5

2.	Kurangnya kemahiran untuk membuat penilaian	1	2	3	4	5
3.	Adanya sifat berat sebelah	1	2	3	4	5
4.	Adanya sifat pilih kasih	1	2	3	4	5
5.	Jumlah staf yang banyak	1	2	3	4	5
6.	Tidak mengenali staf secara mendalam	1	2	3	4	5
7.	Waktu yang terbatas	1	2	3	4	5
8.	Validitas alat/instrumen penilaian prestasi yang rendah	1	2	3	4	5
9.	Kesukaran untuk mengawasi aktivitas staf pada setiap masa	1	2	3	4	5
10.	Keakraban hubungan dengan staf	1	2	3	4	5
11.	Adanya campurtangan pihak tertentu	1	2	3	4	5
12.	Adanya pertimbangan dan priritas pada senioritas	1	2	3	4	5

Lain-lain (nyatakan) _____

_____

_____

UMPAN BALIK EVALUASI PRESTASI

a. Adakah anda memberi umpan balik prestasi kepada staf yang dinilai?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Jika jawapan (a) (1) atau (2), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Kelemahan pada aspek *interpersonal skills*	1	2	3	4	5
2.	Untuk menghindarkan konflik dengan staf	1	2	3	4	5
3.	Staf tidak dapat menerima komentar yang negatif tentang prestasi mereka	1	2	3	4	5
4.	Jumlah staf terlalu banyak	1	2	3	4	5
5.	Memerlukan waktu yang panjang	1	2	3	4	5
6.	Bertentangan dengan budaya masyarakat kita	1	2	3	4	5
7.	Penilaian yang dilakukan kurang tepat	1	2	3	4	5

c. Pada pandangan anda, apakah umpan balik terhadap prestasi staf penting?

1	2	3	4	5
Tidak Penting	Kurang Penting	Tidak Pasti	Penting	Sangat Penting

d. Jika jawapan (c) (4) atau (5), kenapa demikian?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

MILIK PERPUSTAKAAN
UNIV. NEGERI PADANG

1. Dapat menjelaskan keputusan penilaian yang dibuat dengan lebih meyakinkan	1	2	3	4	5
2. Dapat memperbaiki dan memperkukuhkan prestasi kerja	1	2	3	4	5
3. Meningkatkan komunikasi dengan staf	1	2	3	4	5
4. Memberi kefahaman tentang tanggungjawab yang perlu dilaksanakan	1	2	3	4	5
5. Membantu memahami sikap dan perasaan staf	1	2	3	4	5
6. Pekerja dapat mengetahui tentang perkembangan kerja yang dilaksanakan	1	2	3	4	5

PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT

a. Adakah anda menetapkan pemberian ganjaran (peningkatan gaji, pangkat, kedudukan) berdasarkan kepada prestasi yang dicapai?

1	2	3	4	5
Tidak Dilakukan	Kadang2 Dilakukan	Tidak Pasti	Biasa Dilakukan	Sering Dilakukan

b. Adakah faktor-faktor berikut berikut juga dipertimbangkan?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1. Keakraban hubungan dengan staf	1	2	3	4	5
2. Kepentingan pihak tertentu	1	2	3	4	5
3. Senioritas	1	2	3	4	5

c. Jika faktor di atas mempengaruhi keputusan anda, adakah faktor kuota/pembatasan menjadi penyebabnya?

1	2	3	4.	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

d. Adakah pekerja yang tidak mencapai tahap prestasi yang memuaskan diberi pergerakan gaji statik (tidak bertambah)?

1	2	3	4	5
Tidak Diberi	Kadang2 Diberi	Tidak Pasti	Biasa Diberi	Sering Diberi

e. Jika jawapan (d) (1) atau (2), apakah sebabnya?

1	2	3	4	5
Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

1.	Melibatkan masa depan karir mereka	1	2	3	4	5
2.	Tidak menginginkan adanya konflik dengan staf	1	2	3	4	5
3.	Dirasakan tidak efektif kepada peningkatan kinerja staf	1	2	3	4	5
4.	Kurangnya bukti yang meyakinkan	1	2	3	4	5
5.	Lebih mudah memberikan pergerakan gaji mendatar daripada gaji statik	1	2	3	4	5

KOMENTAR TAMBAHAN

a. Adakah anda mempunyai lain-lain komentar tentang proses pelaksanaan di atas?

MILIK PER USTAKAAN
UNIV. NEGE PADANG