

PERSEPSI PENTADBIRAN SEKOLAH TERHADAP SISTEM PAMPASAN
DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA.
SATU KAJIAN KES DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH
DAERAH KERIAN, PERAK

OLEH

AHMAD NIZAM BIN HAJI ZAM

Tesis ini dikemukakan bagi memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

2000

“Saya mengakui bahawa projek khas ini adalah hasil kerja saya sendiri,
kecuali nukilan-nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya
telah saya jelaskan sumbernya.”

Tanda tangan: Ahmad Nizam

Nama: AHMAD NIZAM BIN ZAM

Tarikh: 30.4.2001

DEDIKASI

untuk ibu dan mertuaku (Petri Azizah dan Rokiah) yang dikasihi
ayah dan mertuaku (Haji Zam dan Abu Bakar) yang dikenang
isteriku (Rusmawati binti Abu Bakar) yang dicintai
anak-anakku (Mohamad Izzat Irfan, Nur Hani Izzati,
Muhammad Izzat Fikri, Nur Anis Izzati,
dan sedang dalam kandungan) yang tersayang.

*Terima kasih atas doa, kesabaran, sokongan, dan dorongan
yang telah diberikan.*

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah s.w.t. di atas rahmat, limpah kurnia dan izin-Nya, projek ini dapat disiapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada penyelia saya yang pertama Encik Azman bin Ismail (kini sedang cuti belajar) yang mencetuskan tajuk projek ini dan Cik Zaiton binti Hassan yang telah berusaha memberi tunjuk ajar dan bimbingan sehingga terhasilnya projek sarjana ini.

Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pengetua sekolah-sekolah menengah di daerah Kerian, Perak yang memberi kebenaran untuk saya menjalankan kajian di sekolah mereka. Terima kasih juga kepada para pengetua dan pentadbir sekolah-sekolah menengah tersebut yang telah menjadi responden kajian ini. Tidak ketinggalan, kepada para pentadbir SMK Dato Kamaruddin, Batu Kurau dan SMK Dato Haji Hussein, Selama, Perak yang telah membantu saya menjalankan kajian rintis.

Sekalung penghargaan dan terima kasih juga kepada Profesor Ibrahim bin Mamat, Dekan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Encik Abang Ekhsan bin Abang Othman selaku Penyelaras Program dan Cik Rafidah binti Haji Badar sebagai Pengurus Program, serta semua pensyarah Universiti Malaysia Sarawak yang terlibat dalam program ini. Begitu juga kepada para pensyarah dari Institut Aminuddin Baki serta universiti lain yang telah membimbing, mendidik serta menambahkan ilmu pengetahuan saya.

Penghargaan juga diberi kepada semua rakan seperjuangan (Kohort 5 UNIMAS/IAB sesi 1999/2000), yang telah membantu, memberi nasihat dan pandangan serta idea-idea yang membantu dalam projek sarjana ini. Kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini, saya rakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih.

KANDUNGAN

Muka Surat

Halaman Pengakuan	ii
Halaman Dedikasi	iii
Halaman Penghargaan	iv
Jadual Kandungan	v
Senarai Jadual	viii
Senarai Rajah	ix
Senarai Singkatan	x
Abstrak	xi
Abstract	xii

BAB 1: PENDAHULUAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Latar Belakang Kajian	3
1.2	Pernyataan Masalah	4
1.3	Objektif Kajian	5
1.4	Persoalan Kajian	6
1.5	Rangka Konseptual Kajian	6
1.6	Definisi Istilah	7
1.7	Kepentingan Kajian	11
1.8	Batasan Kajian	11
1.9	Latar Belakang Organisasi	11
1.10	Rumusan	11

BAB 2: PENULISAN SEMULA KAJIAN BERTULIS

2.0	Pengenalan	12
2.1	Definisi Pampasan Kerja	12
2.2	Tujuan Pampasan Kerja	13
2.3	Struktur Pampasan Kerja	14
2.4	Teori Motivasi Berkaitan Pampasan Kerja	15
	2.4.1 Teori Persamaan	15
	2.4.2 Teori Jangkaan	15
	2.4.3 Teori Pengukuhan	16
2.5	Kepuasan Kerja	17
	2.5.1 Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
	2.5.2 Teori Dua Faktor	18
2.6	Penulisan Dan Kajian Lepas Hubungan Pampasan Kerja Dengan Kepuasan Kerja	19
	2.6.1 Tujuan Pampasan Kerja Berasaskan Prestasi	19
	2.6.2 Pengurusan Pampasan Kerja	21
	2.6.3 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	23
	2.6.4 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	25

2.7	Rumusan	27
-----	---------	----

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	28
3.1	Lokasi Kajian	28
3.2	Reka Bentuk Kajian	28
3.3	Responden Kajian	28
3.4	Instrumen Kajian	28
3.4.1	Latar Belakang Responden	29
3.4.2	Sistem Pampasan Kerja	29
3.4.2.1	Tujuan Sistem Pampasan Kerja	29
3.4.2.2	Pengurusan Sistem Pampasan Kerja	29
3.4.2.3	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	29
3.4.2.4	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	29
3.4.3	Sistem Pampasan Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	30
3.5	Kajian Rintis	30
3.6	Pentadbiran Soal Selidik	31
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	31
3.8	Penganalisaan Data	32
3.8.1	Kaedah Deskriptif	32
3.8.1.1	Pengukuran Latar Belakang Responden	32
3.8.1.2	Pengukuran Tahap Persepsi Responden Terhadap Sistem Pampasan Kerja	32
3.8.2	Kaedah Inferens	33
3.9	Rumusan	34

BAB 4: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.0	Pengenalan	35
4.1	Latar Belakang Responden	35
4.1.1	Jawatan Pentadbir	35
4.1.2	Lama Memegang Jawatan Pentadbir	35
4.1.3	Jantina	35
4.1.4	Umur	35
4.2	Analisis Deskriptif Pentadbir Sekolah Terhadap Sistem Pampasan Kerja	36
4.2.1	Tujuan Sistem Pampasan Kerja	37
4.2.2	Pengurusan Sistem Pampasan Kerja	38
4.2.3	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	39
4.2.4	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	41
4.3	Persoalan Kajian	44
4.3.1	Persoalan Kajian 1	44
4.3.2	Persoalan Kajian 2	45
4.3.3	Persoalan Kajian 3	46
4.3.4	Persoalan Kajian 4	47
4.4	Rumusan	49

BAB 5: RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN**Muka Surat**

5.0	Pengenalan	50
5.1	Rumusan Kajian	50
5.2	Kesimpulan Kajian	51
5.3	Cadangan Kajian	52
5.3.1	Cadangan Kepada Kementerian Pendidikan Malaysia	52
5.3.2	Cadangan Kepada Penyelidik Akan Datang	53
5.4	Penutup	53
	Bibliografi	54
	Lampiran :	60
	A – Borang Soal Selidik	
	B – Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Kementerian Pendidikan Malaysia	66
	C – Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Jabatan Pendidikan Negeri Perak Darul Ridzuan	67
	D – Bilangan Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kerian Sehingga 31 Ogos, 2000	69

SENARAI JADUAL

Nombor Jadual	Tajuk	Muka Surat
2.1	Contoh Kepentingan (<i>Ranking</i>) Pekerja Terhadap Faedah Dalam Pampasan Kerja	25
3.1	Ujian Kebolehpercayaan Menggunakan Skala Alpha	31
3.2	Pengukuran Tahap Persepsi Responden Setiap Pernyataan	32
3.3	Kategori Skor Responden	33
3.4	Skala Ujian Perhubungan Signifikan	34
4.1	Latar Belakang Responden	36
4.2	Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Tujuan Sistem Pampasan Kerja	37
4.3	Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pengurusan Sistem Pampasan Kerja	39
4.4	Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	40
4.5	Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	42
4.6	Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Keseluruhan Sistem Pampasan Kerja	45
4.7	Jadual Perkaitan Di Antara Sistem Pampasan Kerja Dengan Kepuasan Kerja	47

SENARAI RAJAH

Nombor Rajah	Tajuk	Muka Surat
1.1	Perkaitan Antara Pampasan Kerja Dengan Kepuasan Kerja	2
1.2	Rangka Konseptual Kajian	7

SENARAI SINGKATAN

Muka Surat

Singkatan

Maksud

ACA	American Compensation Association
APA	American Psychological Association
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
CUEPACS	Kongres Kesatuan Sekerja Dalam Perkhidmatan Awam
HEM	Hal Ehwal Murid
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
NUTP	Kesatuan Profesion Perguruan Kebangsaan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPG	Panel Penyelarasan Pergerakan Gaji
PPP	Pegawai Penilai Pertama
SKT	Sasaran Kerja Tahunan
SSB	Sistem Saraan Baru

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja (Sistem Saraan Baru) yang dilaksanakan ke atas kakitangan perkhidmatan awam termasuk para pentadbir sekolah. Empat bahagian dalam sistem pampasan kerja dipertimbangkan dalam kajian ini ialah tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung. Selain itu, kajian ini juga berhasrat mengenalpasti perkaitan antara pampasan kerja (salah satu faktor kepuasan kerja) dan kepuasan kerja. Justeru untuk mencapai objektif ini, seramai 102 orang menjadi responden dalam kajian ini. Mereka terdiri daripada para guru yang memegang jawatan pentadbir sekolah di semua 15 buah sekolah menengah di daerah Kerian, Perak. Ini bermakna mereka mewakili populasi keseluruhan pentadbir sekolah menengah di daerah Kerian, Perak. Pengumpulan data adalah menggunakan borang soal selidik. Data dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sceince* (SPSS) versi 10.0. Analisis deskriptif secara keseluruhan menunjukkan majoriti (82.4 peratus) responden menunjukkan sikap yang positif terhadap keempat-empat bahagian dalam sistem pampasan kerja yang menjadi kajian. Hasil Ujian Korelasi pula menunjukkan: (i) terdapat perkaitan antara tujuan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja ($r = 0.2330, p < 0.05$), (ii) terdapat terdapat perkaitan antara pengurusan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja ($r = 0.2000, p < 0.05$), (iii) terdapat perkaitan antara pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dengan kepuasan kerja ($r = 0.4690, p < 0.05$), dan (iv) terdapat perkaitan antara pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung dengan kepuasan kerja ($r = 0.3070, p < 0.05$) Adalah dicadangkan agar pihak Kementerian Pendidikan Malaysia mengkaji semula bayaran Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan. Selain itu pihak Kementerian perlu memantapkan lagi beberapa perkara yang berkaitan dengan sistem pampasan kerja seperti penilaian prestasi kerja untuk pergerakan gaji para pentadbir sekolah. Ini perlu dilakukan supaya kepuasan kerja yang sedia ada dapat ditingkatkan serta dapat menarik mereka untuk terus kekal berkhidmat dalam profesion perguruan.

ABSTRACT

The purpose of the study was to identify the respondents perception towards the compensation system (The New Remuneration System) which was introduced to the public servant including school administrators. There were four sections in compensation system were being considered in this study. The four sections were, the aim of the compensation system, management of the system, direct financial compensation and indirect financial compensation. This study also aimed at identifying the extend of compensation system as one of factor in job satisfactions. A total of 102 school administrators from fifteen secondary school in Kerian district, Perak participated in this study. That's means they are representative the whole of the population secondary school administrators in Kerian district. Data was collected by way of questionnaires. Then, the data was analysed using Stastical Package for the Social Science (SPSS) versions 10.0. Descriptive analysis revealed that a majority (82.4 percent) of respondent showed positive attitudes towards the compensation systems. Descriptive analysis also showed that the compensation system contributed to the job satisfaction. Result of Pearson Correlation's test showed: (i) there is have a relationship between aim of the compensation system with job satisfaction ($r = 0.2330, p < 0.05$), (ii) there is realationship between management of compensation system with job satisfaction ($r = 0.2000, p < 0.05$), (iii) there is realationship between direct financial compensation with job satisfaction ($r = 0.4690, p < 0.05$), and (iv) there is realationship between indirect financial compensation with job satisfaction ($r = 0.3070, p < 0.05$). According to the study, there was relationship between the variables. It is recommended that the Ministry of Education carry out a study on the payment of Responsible Allowance and enhance the problem of performance appraisals for salary increment for shcool administrators. In doing so, their present job satisfaction could be increased and be able to attract them to stay on in the teaching profession.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

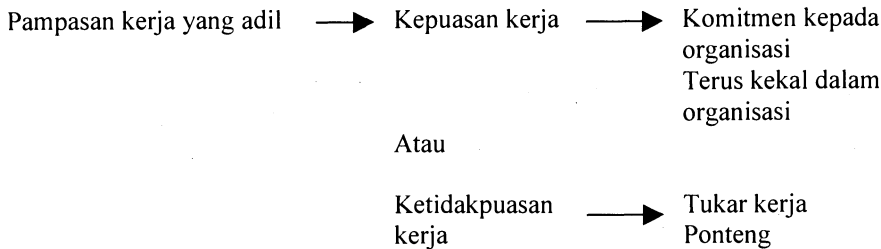
Kewujudan sesebuah organisasi sering dikaitkan dengan misi dan matlamatnya yang spesifik. Bagi mencapai misi dan matlamat yang telah ditetapkan, organisasi berkenaan mesti memperoleh dan mengekalkan sumber manusia yang bukan hanya berkeupayaan tetapi juga yang bermotivasi untuk berusaha mencapai misi dan matlamat tersebut. Dalam konteks yang lebih luas, negara memerlukan sumber manusia yang berkualiti, berkeupayaan tinggi, berinovasi, berdisiplin, akuntabiliti dan profesionalisma. Ini kerana tanpa manusia yang berkesan adalah mustahil bagi sesebuah organisasi mencapai matlamatnya (Milkovich dan Newman, 1999). Dalam hal ini, menurut Ahmad Sarji (1996) untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang benar-benar maju menjelang tahun 2020 memerlukan pentadbiran awam (termasuk pentadbir sekolah) yang cekap dan berkesan serta mampu menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.

Bagi Kementerian Pendidikan Malaysia, misinya adalah untuk membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti bertaraf dunia bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya untuk memenuhi aspirasi negara Malaysia. Bagi menjayakannya, peranan para pendidik termasuk mereka yang menjalankan urusan pentadbiran di sekolah sememangnya amat penting. Tema Hari Guru peringkat kebangsaan tahun 1996 "Guru Malaysia Teras Pendidikan Bertaraf Dunia" dan tahun 1999 "Guru Berkesan Pendidikan Cemerlang" membuktikan betapa pentingnya peranan mereka untuk merealisasikan misi Kementerian Pendidikan tersebut.

Justeru bagi menggalakkan para pentadbir sekolah sentiasa berusaha meningkatkan prestasi kerja, dan terus kekal dalam profesion perguruan, kajian-kajian yang berkaitan dengan kepuasan kerja serta persepsi mereka terhadap sistem pampasan kerja perlu dilakukan. Ini supaya sebarang masalah yang berkaitan dengan kerja dapat ditangani dengan lebih berkesan. Kepuasan kerja ini amat penting kepada organisasi kerana ianya menentukan haluan dan maju atau mundurnya sesebuah organisasi di samping dapat menjimatkan kos. Penyelidik mendapati antara faktor yang boleh mempengaruhi kepuasan kerja dan seterusnya pengekalan kerja ialah sistem pampasan kerja. Pampasan kerja dirujuk kepada semua bentuk kewangan yang diberi termasuk perkhidmatan yang dapat diterima dan dirasakan oleh pekerja atas hubungannya sebagai pekerja di sesebuah organisasi (Milkovich dan Newman, 1999).

Pampasan kerja yang adil dan teratur berupaya memberi kepuasan kerja yang bernatijahkan penonjolan sikap yang positif terhadap kerja (Vroom, 1964). Antara sikap yang positif ialah terus kekal berkhidmat di dalam sesebuah organisasi. Ini telah dinyatakan oleh Byars dan Rue seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.1.

Rajah 1.1: Perkaitan Antara Pampasan Kerja Dengan Kepuasan.



Sumber: Byars dan Rue (2000). Human Resource Management. (6th ed.). Boston: McGraw Hill. p.p. 416.

Hakikatnya, kepuasan kerja dicapai melalui sistem pampasan kerja yang berkesan, dan mampu menjadi alat yang berkesan untuk memperoleh, menjaga dan mengekalkan tenaga kerja yang produktif (Werther dan Davis, 1993). Kenyataan mereka telah disokong oleh Henderson (1994) yang menyatakan pampasan kerja boleh diguna untuk menarik dan mengupah serta mengekalkan pekerja yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan bagi mencapai matlamat organisasi.

Selanjutnya penyelidik juga mendapati hal ini turut diakui oleh penulis dan pengkaji lain. Menurut Muchinsky (1993), selain sebagai satu strategi untuk mencapai matlamat organisasi, pampasan kerja ini berupaya memberi natijah kepada kepuasan kerja dalam diri pekerja. Schultz dan Schultz (1994) menyatakan kepuasan kerja merujuk kepada sikap seseorang sama ada positif atau negatif terhadap kerjanya. Antara sikap yang positif itu ialah terus kekal berkhidmat di dalam sesebuah organisasi. Begitu juga dengan pengkaji lain seperti Adelman (1987), Brooke dan Rushell (1988) serta Mirza (1996), yang sependapat menyatakan gaji sebagai salah satu unsur pampasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja yang seterusnya berupaya menunjukkan perlakuan yang positif.

Justeru bagi mengadun antara mencapai matlamat organisasi dan memastikan pekerja memperoleh kepuasan kerja supaya pekerja yang berprestasi tinggi dapat dikekalkan, pampasan kerja perlu dirancang dan disusun dengan teliti supaya ianya mampu memberi kepuasan kerja. Ini kerana ianya adalah sesuatu yang 'sensitif' bagi pekerja. Ianya perlu dilakukan dengan berhati-hati bagi "menarik rambut dari tepung, rambut tidak putus dan tepung tidak berselerak." Penyelidik mendapati Herzberg (1966) dalam Teori Dua Faktornya lebih awal menegaskan bahawa wang antara faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja perlu dikendalikan dengan berhati-hati. Ini kerana sama ada wujud atau ketiadaannya boleh menyumbang kepada ketidakpuasan kerja.

Atas dasar ini, penyelidik mendapati kelihatan Sistem Saraan Baru (SSB) untuk perkhidmatan awam menuju ke arah tersebut. Sistem yang mula dilaksanakan pada 1 Januari 1992 menggantikan Laporan Jawatankuasa Kabinet 1976 kelihatan lebih mapan. Ini kerana ianya mempunyai beberapa perubahan bagi mencapai matlamat jangka panjang Kerajaan dengan tidak meminggirkan ciri-ciri yang menyumbang ke arah kepuasan kerja.

Antaranya ialah mengutamakan prestasi kerja dalam menentukan pergerakan gaji tahunan kakitangan awam atau pekerja. Selain itu sistem gaji yang lebih fleksibel diperkenalkan melalui Jadual Gaji Matriks. Ini bermakna seseorang pekerja yang menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang akan memperolehi kenaikan gaji tanpa sekatan. Berbanding sistem lama, kenaikan gaji boleh dikatakan automatik. Ini menunjukkan tidak ada insentif untuk bekerja keras dan mencapai prestasi terbaik kerana imbuhan kenaikan gaji diberi sama sahaja kepada mereka yang mencapai prestasi kerja baik atau yang kurang baik. Menurut Mahmud Taib (1995), sistem lama menjadi *disinsentive* untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Justeru antara tujuan SSB dilaksanakan ialah untuk mengekalkan kakitangan awam yang berprestasi tinggi supaya dapat menyumbang kepada pembangunan negara.

1. 1 Latar Belakang Kajian

Bagi manusia, mereka bekerja untuk mendapat pampasan kerja terutama dalam bentuk kewangan di samping faedah kerja yang disediakan bagi memenuhi matlamat peribadi (Cascio, 1995). Selain memenuhi keperluan hidup pekerja, wang yang diperolehi dari pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan tidak langsung, juga berupaya memberi kesan kepada jiwa manusia (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1998). Kajian oleh Sherman dan Bohlander (1992) kelihatan menunjukkan gaji sebagai salah satu unsur pampasan kerja lebih penting kepada manusia untuk memberi kepuasan diri dan memenuhi keperluan seperti yang terdapat dalam hierarki keperluan Maslow.

Beer dan Spector (1985) telah menyimpulkan bahawa bayaran terhadap kerja yang dilakukan merupakan perkara utama kepada pekerja yang boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja. Mereka menambah kepuasan kerja yang diperolehi akan mempengaruhi pekerja datang bekerja dan akhirnya untuk terus kekal dalam organisasinya.

Sehubungan dengan itu, jika sistem pampasan kerja ditegur dan dikritik sudah tentu ianya mencerminkan terdapat sesuatu yang tidak kena terhadap pengurusan dan pelaksanaannya yang perlu diberikan perhatian. Pengabaian terhadap usaha memastikan pampasan kerja dilaksanakan secara berkesan, boleh mencetus ketidakpuasan kerja yang seterusnya mendorong kepada perlakuan kerja yang negatif seperti bertukar kerja. Oleh itu, penyelidik berpendapat kajian yang berkaitan dengan persepsi pekerja terhadap sistem pampasan kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja perlu dilakukan.

Begitu juga halnya yang berlaku terhadap Sistem Saraan Baru sebagai satu kaedah sistem pampasan kerja yang diguna pakai untuk hampir keseluruhan kakitangan perkhidmatan awam termasuklah para pentadbir sekolah di Malaysia. Sejak dilaksanakan pada 1 Januari, 1992 sehingga ke hari ini, di sebalik pujian yang diberikan, hakikatnya penyelidik mendapati ia tidak pernah lari dari ditegur dan dikritik daripada pelbagai pihak.

Sehubungan dengan dengan situasi di atas, Utusan Malaysia, (22 Februari 2000) memetik, Yang Amat Berhormat Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia telah menyatakan bahawa Kerajaan sedang mengkaji semula pelaksanaan Sistem Saraan Baru dengan mengambil kira pandangan CUEPACS yang mahu Jadual Gaji Matriks dihapuskan.

Ini dapat dilihat lagi melalui beberapa berita yang menyiarkan rasa tidak puas hati di kalangan kakitangan perkhidmatan awam termasuk pentadbir sekolah. Antaranya, didapati Berita Minggu, (23 April 2000) memetik hasil kajian CUEPACS mendapati ramai kakitangan perkhidmatan awam tidak mahu sistem saraan yang diamalkan sekarang. Begitu juga dengan

keluhan yang dipetik dalam Berita Harian, (18 Mei 2000) yang melahirkan rasa tidak puas hati kerana pihak Pegawai Pendidikan Daerah (PPD), menggunakan kuota pergerakan gaji melintang sekolah untuk pegawai mereka melalui tajuknya, "PPD diminta usah rampas kuota gaji melintang sekolah." Berita Harian (9 Jun 2000), pula memuatkan berita rasa tidak puas kalangan guru termasuk para pentadbir sekolah terhadap sistem ini yang dikatakan mempunyai unsur 'bias' dalam pengurusan pemberian pergerakan gaji sama ada secara melintang ataupun menegak melalui tajuknya "Guru sokong SSB dimansuhkan."

Ulasan dan kritikan yang dinyatakan oleh pembaca tersebut, penyelidik mendapati kelihatan isu pampasan kerja terutamanya gaji merupakan perkara yang mendapat perhatian di kalangan pembaca terutama mereka yang bekerja. Tambahan pula gaji dan pampasan kerja yang ditawarkan berupaya mempengaruhi sikap pekerja terhadap kerja yang dilakukannya. Ini bererti jika pekerja gembira terhadap pampasan kerja yang ditawarkan, natijahnya mereka akan gembira dengan kerja yang dilakukan dan terus kekal berkhidmat di dalam sesebuah organisasi. Apabila ini berlaku ianya dapat meyumbang ke arah mencapai kepuasan kerja dalam diri pekerja (Dessler, 1991).

1.2 Pernyataan Masalah

Kementerian Pendidikan Malaysia merupakan antara institusi kerajaan yang terbesar. Ini dapat dilihat dengan jumlah kakitangannya yang ramai berbanding institusi lain. Sebagai contoh, perangkaan menunjukkan bagi pegawai kumpulan Pengurusan dan Profesional sehingga 31 Oktober 1999, Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah (Guru Siswazah) merupakan golongan teramai dengan jumlah 78,192 orang berbanding Pegawai Perubatan di tempat kedua dengan jumlah seramai 7,079 orang (2000, JPA).

Seterusnya, sehingga 31 Januari, 1999 terdapat seramai 106,031 orang guru yang bertugas di 1,586 buah sekolah menengah di seluruh negara. Mereka ini bertanggungjawab dan diberi amanah untuk mendidik seramai 1,957,480 orang pelajar (1999, BPPDP). Justeru, peranan pendidik amat penting kerana di samping jumlahnya yang ramai, mereka berperanan penting dalam pembentukan warga Malaysia yang sebilangan besar sumber manusia berpotensi berada di sekolah. Peruntukan tertinggi (18.6 billion ringgit) di kalangan kementerian dalam Belanjawan 2001 mencerminkan betapa pentingnya peranan Kementerian Pendidikan bagi membawa Malaysia ke arah negara maju menjelang tahun 2020.

Ini menuntut para pentadbir sekolah lebih bertanggungjawab untuk mentadbir dan mendidik bagi membentuk sumber manusia (pelajar) supaya dapat memberi sumbangan ke arah pembangunan negara. Justeru bagi memperolehi, menggalak dan mengekalkan pentadbir sekolah dalam perkhidmatan pendidikan di samping sentiasa menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, pampasan kerja merupakan antara faktor yang penting. Ianya perlu direka bentuk dengan teliti supaya mampu memberi kepuasan kerja dan seterusnya mengekalkan mereka dalam profesion perguruan.

Menurut Ab. Rahim Selamat (1993), objektif utama Sistem Saraan Baru sebagai kaedah dalam pampasan kerja yang dilaksanakan dalam Kementerian Pendidikan Malaysia, ialah untuk membawa perubahan kepada semua sudut budaya kerja yang didorong kepada penekanan unsur fleksibiliti, galakan, peningkatan produktiviti, dan kualiti perkhidmatan bagi menyumbang ke arah pembangunan negara.

Oleh yang demikian, terdapat usaha untuk memantapkan pelaksanaan pampasan kerja tersebut seperti penubuhan Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (PPPG) bagi setiap sekolah serta perbincangan dengan Pegawai Penilai Pertama (PPP) tentang sasaran kerja tahunan yang hendak dicapai. Pengurusan tersebut dilakukan supaya sistem pampasan kerja yang disediakan dapat mengekalkan kakitangan yang sedia ada dengan cara memberi kepuasan kerja kepada kakitangan perkhidmatan pendidikan termasuk mereka yang menjalankan urusan pentadbiran di sekolah.

Namun hakikatnya, walaupun usaha telah dilakukan untuk memantapkan program pampasan kerja yang sedia ada, namun nyata masih kedengaran rungutan dari pelbagai pihak terhadap sistem tersebut. Menurut Mahmud Taib (1995), walaupun sistem ini (SSB) telah diatur dengan teliti, dan menerima puji-pujian dari negara luar namun ianya tidak lari daripada menerima kritikan dan cemuhan dari rakyat tempatan.

Sebagai contohnya, Kongres Kesatuan Sekerja Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) antara agenda dalam manifestonya ke alaf baru bertarikh 16 November 1999 berusaha untuk menghapuskan Jadual Gaji Matriks diganti dengan tangga gaji selapis secara menegak kepada Peringkat 3 (P3). CUEPACS mendapati sistem tersebut tidak membantu peningkatan produktiviti, sebaliknya lebih menimbulkan masalah salah faham antara pekerja dan majikan sekaligus menimbulkan ketidakpuasan kerja pekerja berkenaan. Kesatuan Profesion Perguruan Kebangsaan (NUTP) pula telah mencadangkan semakan gaji ke atas perkhidmatan pendidikan dengan mengambil kira aspek negatif yang terdapat di dalam Sistem Saraan Baru.

Walaupun tidak dinyatakan secara khusus golongan mana yang mengkritik sistem tersebut, namun hakikatnya melalui akhbar dapat dilihat terdapat rungutan yang datangnya dari kalangan pegawai perkhidmatan pendidikan termasuk mereka yang memegang jawatan pentadbir sekolah yang melahirkan rasa tidak puas hati terhadap sistem pampasan kerja ini.

Jadi, berdasarkan situasi ini, menarik minat penyelidik untuk melaksanakan kajian bagi mengenalpasti persepsi pentadbir sekolah terhadap sistem pampasan kerja yang diguna pakai oleh mereka sekarang. Penyelidik juga berminat untuk mengetahui adakah faktor pampasan kerja menyumbang kepada kepuasan kerja dan seterusnya menarik minat untuk pentadbir sekolah terus kekal dalam profesion perguruan. Jadi, untuk menjawab persolan ini, kajian dijalankan terhadap para pentadbir sekolah menengah di daerah Kerian, Perak.

1. 3 Objektif Kajian

Matlamat umum untuk mengkaji persepsi para pentadbir sekolah terhadap sistem pampasan kerja semenjak ianya dilaksanakan dan kesannya terhadap kepuasan kerja seterusnya menggalak kepada pengekalan kerja.

Objektif khusus adalah untuk:

- i. Menenalpasti persepsi responden terhadap tujuan sistem pampasan kerja.
- ii. Menenalpasti persepsi responden terhadap pengurusan sistem pampasan kerja.
- iii. Menenalpasti persepsi responden pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung.

- iv. Mengenalpasti persepsi responden terhadap pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung (faedah).
- v. Mengenalpasti perkaitan di antara tujuan sistem pampasan kerja dan kepuasan kerja.
- vi. Mengenalpasti perkaitan di antara pengurusan sistem pampasan kerja dan kepuasan kerja.
- vii. Mengenalpasti perkaitan di antara sistem pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dengan kepuasan kerja.
- viii. Mengenalpasti perkaitan di antara sistem pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung dengan kepuasan kerja.

1. 4 Persoalan Kajian

- 1.4.1 Adakah terdapat perkaitan di antara tujuan sistem pampasan kerja dan kepuasan kerja?
- 1.4.2 Adakah terdapat perkaitan di antara pengurusan sistem pampasan kerja dan kepuasan kerja?
- 1.4.3 Adakah terdapat perkaitan di antara pampasan bentuk kewangan secara langsung dan kepuasan kerja?
- 1.4.4 Adakah terdapat perkaitan di antara pampasan bentuk kewangan secara tidak langsung dan kepuasan kerja?

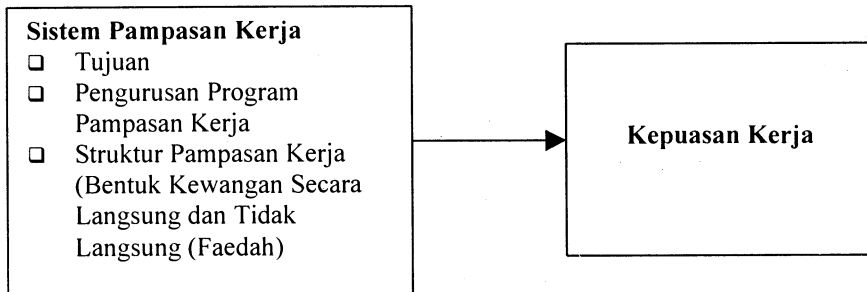
1. 5 Rangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual dalam kajian ini ditunjukkan dalam rajah 1.2. Ianya terdiri daripada maklumat demografi sebagai pembolehubah bersandar. Pembolehubah tidak bersandar pula ialah sistem pampasan kerja yang terdiri daripada tujuan pampasan kerja, pengurusannya, struktur pampasan kerja iaitu pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan secara tidak langsung.

Rajah 1.2: Rangka Konsepsual Kajian

Pembolehubah Tidak Bersandar

Pembolehubah Bersandar



1. 6 Definisi Istilah

i. Pentadbir Sekolah

Konsepsual

Golongan pentadbir sekolah ini adalah pegawai perkhidmatan pendidikan yang diberi tanggungjawab tambahan untuk menjalankan urusan pentadbiran yang memegang jawatan Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan (HEM), Penyelia Petang, Penolong Kanan (Kokurikulum) dan Guru Kanan Mata Pelajaran untuk sekolah menengah (Alkins, 1992).

Operasional

Oleh kerana kajian ini melibatkan sekolah menengah, pentadbirnya terdiri daripada guru siswazah yang dilantik sebagai Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan (HEM), Penyelia Petang, Penolong Kanan (Kokurikulum) dan Guru Kanan Mata Pelajaran. Mereka dibayar Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan kerana menjalankan tugas tambahan untuk mentadbir sekolah. Ini bermakna mereka tidak meminggir tugas mengajar yang merupakan tanggungjawab utama seorang pendidik.

ii. Persepsi

Konsepsual

Persepsi merupakan cara seseorang individu itu menggambarkan sesuatu perkara, situasi atau orang lain. Persepsi ini berbeza-beza kerana manusia berbeza dari segi budaya, pengalaman, fizikal dan personaliti (Comstock, 1994).

Operasional

Persepsi dalam kajian ini merujuk kepada tanggapan pentadbir sekolah terhadap sistem pampasan kerja.

iii. Pampasan Kerja

Konsepsual

Steers (1991) menjelaskan pampasan kerja berbentuk kewangan secara langsung ialah seperti gaji, bonus dan insurans yang dibayar oleh majikan kepada pekerja, manakala yang berbentuk kewangan secara tidak langsung pula melibatkan kemudahan yang disediakan oleh majikan seperti rawatan percuma, kaunseling keluarga, penyediaan tempat tinggal dan makanan.

Operasioanal

Pampasan kerja di sini ialah saraan berbentuk gaji dan elaun serta kemudahan-kemudahan seperti cuti berbayar, kemudahan rawatan, kemudahan pinjaman dan faedah-faedah persaraan yang dinikmati oleh anggota sektor awam berdasarkan Sistem Saraan Baru (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9, Pelaksanaan Sistem Saraan Baru Berdasarkan Laporan Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Sektor Awam).

iv. Tujuan Pampasan Kerja

Konsepsual

Pampasan kerja yang mementingkan prestasi kerja ini bertujuan menjadikan perkhidmatan awam lebih tersusun, produktif, berkesan dan dapat mengekalkan mereka yang berprestasi tinggi supaya berkemampuan untuk mengendalikan tanggungjawab yang semakin mencabar (Mahmud Taib, 1995).

Operasional

Merujuk kepada tujuan Sistem Saraan Baru iaitu menggalak budaya kerja yang cemerlang, menghargai bakat, inovasi dan kemahiran anggota. Tujuan lain ialah menjadikan mutu perkhidmatan awam termasuk perkhidmatan pendidikan bertaraf dunia dengan mengekalkan mereka yang berprestasi tinggi. Ini dapat dicapai dengan pampasan kerja yang mementingkan prestasi kerja sebagai asas pembayaran yang dibuat.

v. Pengurusan Pampasan Kerja

Konsepsual

Proses memaju dan melaksanakan tujuan, strategi dan sistem bagi mencapai matlamat organisasi melalui memperoleh, mengekal dan meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja (Amstrong & Murlis, 1991).

Operasional

Merujuk kepada kaedah yang dibuat oleh kerajaan untuk memastikan pampasan kerja diagihkan secara adil kepada pentadbir sekolah bagi memenuhi kepuasan kerja dan dapat menjayakan matlamat organisasi.

vi. Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung

Konsepsual

Milkovich dan Newman (1999) merujuknya sebagai bayaran yang diterima secara langsung dalam bentuk tunai seperti gaji asas, bayaran mengikut merit dan insentif.

Operasional

Merujuk pampasan kerja berbentuk kewangan termasuk gaji, elaun dan bonus.

vii. Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung

Konsepsual

Merujuk kepada penyediaan faedah yang ditentukan oleh undang-undang seperti Keselamatan Sosial dan Pampasan Akibat Kehilangan Pekerjaan. Satu lagi bentuk faedah ialah yang disediakan oleh majikan secara sukarela seperti insurans perubatan dan insurans nyawa (Hellriegel, Jackson dan Slcum, 1999).

Operasional

Merujuk kepada cuti berbayar, kemudahan perubatan, kemudahan pinjaman, faedah persaraan dan penghargaan atas perkhidmatan yang cemerlang. Dalam erti kata lain, ia merupakan apa jua kelebihan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja selain daripada gaji atau sebarang bentuk kewangan yang diberi secara langsung.

viii. Kepuasan Kerja

Konsepsual

Merujuk kepada darjah sikap positif individu terhadap kedudukan dan kerja mereka sekarang (Catherine, Paulus dan Baron, 2000). Schultz dan Schultz (1994) pula menyatakan kepuasan

bekerja merujuk kepada perasaan sikap seseorang sama ada positif atau negatif terhadap kerjanya.

Operasional

Merujuk kepada salah satu ciri kepuasan kerja iaitu lahir rasa bangga dalam diri dan seterusnya untuk kekal berkhidmat dalam profesion perguruan.

1. 7 Kepentingan Kajian

Kajian ini perlu dilakukan bagi mengetahui sejauh mana persepsi para pentadbir sekolah terhadap sistem pampasan kerja yang diguna pakai sekarang serta apakah pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan seterusnya kepada pengekalan kerja. Ini kerana pekerja (pentadbir sekolah) yang tidak berpuas hati dengan pampasan kerja juga tidak berpuas hati dengan kerjanya (Greenberg, 1996). Individu yang tidak berpuas hati dengan kerjanya, mencerminkan tahap kepuasan kerjanya adalah rendah. Kepuasan kerja yang rendah akan mempengaruhi moral, motivasi dan akhirnya akan membantut potensi guru sebagai pendidik termasuklah mereka yang menjalankan urusan pentadbiran sekolah (Schultz dan Schultz, 1994).

Sebaliknya, pekerja yang berpuas hati dengan ganjaran yang ditawarkan akan mencetuskan kepuasan kerja dan seterusnya untuk terus kekal dalam profesion perguruan. Dari sini lahirlah perasaan yang merasai kerja itu sesuai dengan jiwa mereka, dan kesannya prestasi kerja mereka dapat ditingkatkan (Mahmood Nazar, 1990).

Bertolak dari hakikat tersebut, sistem pampasan kerja perlu sentiasa disemak supaya mampu memberi rasa gembira terhadap kerja yang dilakukan. Ini dapat mengekalkan mereka yang berprestasi tinggi dalam sesebuah organisasi. Justeru dapatan kajian ini diharap dapat dijadikan panduan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Perkhidmatan Awam jika pengubahsuaian sistem pampasan kerja hendak dilakukan.

Kepentingan yang lain ialah dalam melaksanakan kajian ini, ianya memberi peluang kepada para pentadbir sekolah menengah menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap sistem pampasan kerja yang ditawarkan kepada mereka. Seterusnya, hasil daripada kajian, membolehkan penyelidik memberi cadangan yang boleh menambahbaik pelaksanaan program pampasan kerja yang diamalkan sekarang supaya kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Peningkatan kepuasan kerja adalah penting supaya tenaga kerja yang sedia ada dapat dikekalkan bagi menambah produktiviti, kemampuan dan keberkesanan sesebuah organisasi (Gruneberg, 1981).

Lebih-lebih lagi kumpulan pentadbir sekolah berperanan penting dalam mendidik, mentadbir dan mengurus sekolah mereka supaya keberkesanan dan produktiviti mereka dapat ditingkatkan bagi menyokong aspirasi negara yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Negara. Mereka juga bertanggungjawab merealisasikan matlamat Kementerian Pendidikan Malaysia yang mahu menjadikan pendidikan di negara kita bertaraf dunia.

1.8 Batasan Kajian

Kajian akan dijalankan di kalangan pentadbir sekolah-sekolah menengah di Daerah Kerian, Perak. Oleh itu dapatan yang diperolehi daripada kajian ini tidak mampu untuk digeneralisasi kepada pentadbir di sekolah rendah dan di daerah-daerah lain.

Skop kajian juga terhad kepada menganalisis tahap persepsi responden terhadap program pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan tidak langsung dan sebagai antara faktor kepada kepuasan kerja. Oleh itu, pampasan kerja bukan bentuk kewangan seperti penghargaan dan pengiktirafan tidak diberi tumpuan.

Aspek lain seperti faktor demografi (jawatan, tempoh perkhidmatan, umur dan jantina turut diabaikan dalam kajian ini. Begitu juga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hanya difokuskan kepada pampasan kerja sahaja. Faktor lain seperti persekitaran tempat kerja, gaya pengurusan dan beban tugas tidak diberi perhatian dalam kajian.

Kaedah pengumpulan data yang hanya menggunakan borang soal-selidik juga menjadi batasan kepada kajian ini. Dengan ini maklumat yang diperolehi hanyalah setakat yang dikehendaki dalam soal selidik tersebut.

1.9 Latar Belakang Organisasi

Secara umum kajian ini melibatkan 15 buah sekolah menengah yang terdapat di daerah Kerian. Sehingga 30 Jun 2000, jumlah pelajar sekolah menengah di daerah tersebut ialah seramai 17,622 orang dan jumlah gurunya pula seramai 1,054 orang. Dari jumlah 1,054 orang ini, seramai 106 adalah diberi tanggungjawab untuk menjalankan urusan pentadbiran di sekolah (Lampiran D).

1.10 Rumusan

Bab ini telah menjelaskan dan menghuraikan perkara yang menjadi asas dan hala tuju kajian ini dijalankan. Latar belakang kajian, pernyataan masalah serta persoalan yang ingin dijawab melalui kajian ini telah diuraikan. Tujuan dan objektif kajian, definisi operasional, serta limitasi kajian turut dinyatakan. Bab berikutnya membincangkan kajian semula penulisan yang berkaitan dengan kajian ini.

PENULISAN SEMULA KAJIAN BERTULIS

2.0 Pengenalan

Bab ini akan menghuraikan hasil penulisan dan kajian yang berkaitan dengan sistem pampasan kerja dan kepuasan kerja yang dihasilkan oleh pengkaji dan penulis tempatan dan luar negara. Perkara yang dibincang meliputi konsep pampasan kerja dan kepuasan kerja. Ini disusuli perbincangan sistem pampasan kerja terhadap pengkelan kerja. Selain itu teori-teori yang berkaitan dengan pampasan kerja dan kepuasan kerja turut dibincangkan.

2.1 Definisi Pampasan Kerja

Di Amerika Syarikat, pampasan kerja merujuk kepada upah dan faedah yang diberikan sebagai balasan terhadap kerja yang telah dilakukan. Di China, ianya merujuk kepada *Dai Yu* iaitu sejauh mana seorang pekerja itu dilindungi, manakala di Jepun pada awal ianya dipanggil *kyuyo* iaitu memberi sesuatu dan pada masa kini dipanggil *teate* yang bermaksud menjaga atau memelihara sesuatu (Milkovich dan Newman, 1999). Manakala di negara Malaysia, penyelidik mendapati pampasan kerja ini lebih mudah difahami apabila disebut sebagai saaraan kerja.

Menurut Byars dan Rue (2000), pampasan kerja merujuk kepada gaji, elaun, bonus dan sebarang faedah sebagai pertukaran terhadap kerja yang telah dilakukan. Ivancevich, Lorenzi dan Skinner (1994) pula menyatakan perkara yang sama iaitu ganjaran yang diberi kepada pekerja atas sifatnya sebagai seorang pekerja di sesebuah organisasi. Justeru, secara ringkas pampasan kerja merujuk kepada apa yang diperolehi oleh pekerja sebagai pertukaran atas sumbangan yang diberikannya kepada organisasi (Werther dan Davis, 1993).

Henderson (1994) pula memasukkan gaji atau upah tambahan, bayaran intensif sama ada untuk jangka masa pendek atau panjang serta faedah perkhidmatan yang diberikan kepada pekerja dalam definisi pampasan kerjanya. Jika diteliti, definisi beliau mempunyai persamaan dengan Ceriello dan Freeman (1991) yang telah memasukkan bayaran insentif, bonus, perkongsian keuntungan, elaun dan penambahan kadar upah atas sesuatu sebab seperti kerja lebih masa serta melakukan sesuatu kerja yang sukar dalam definisi pampasan kerja. Jika dilihat dalam komponen Sistem Saraan Baru (SSB), ada dimasukkan unsur ini seperti Bayaran Insentif Pakar, Bayaran Insentif Bagi Anggota Perubatan Kerana Merawat Pesakit Kusta dan Elaun Lebih Masa.

Seterusnya Cherrington (1995), telah mendefinisi pampasan kerja dengan membahagikannya kepada dua kumpulan utama iaitu berbentuk kewangan dan satu lagi bukan berbentuk kewangan. Bentuk kewangan ialah gaji atau upah, faedah seperti bonus dan rancangan opsyen saham. Manakala yang bukan berbentuk kewangan ialah polisi syarikat yang adil, jadual kerja yang fleksibel dan suasana kerja yang menggalakkan penghargaan.

Selanjutnya, terdapat penulis yang mendefinisi pampasan kerja dengan menekankan kepada kepentingannya. Davis dan Field (1988) umpamanya telah menyatakan pampasan kerja yang merangkumi bayaran tunai langsung dan bayaran tidak langsung adalah sebagai cara untuk mendorong pekerja meningkatkan produktiviti. Produktiviti pula berkait dengan sikap, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Semuanya dipengaruhi oleh pampasan kerja (Poon, 1994).

Selain itu, pampasan kerja tidak dapat lari daripada ciri keadilan. Justeru terdapat penulis yang menekankan aspek ini dalam definisi mereka. Antaranya ialah Scarpello dan Ledvinka (1988), yang mendefinisikan pampasan kerja sebagai satu rancangan yang disusun untuk pekerja dan dilaksanakan dengan menyediakan bayaran upah yang adil atas perkhidmatan yang telah diberikan. Perkara yang sama turut diutamakan oleh Hudgetts dan Kroeck (1992), yang mendefinisikannya sebagai apa yang dijangkakan dalam bentuk insentif dan faedah yang disusun dengan baik dan adil supaya memberi kepuasan kerja kepada pekerja.

2.2 Tujuan Sistem Pampasan Kerja

Penyelidik mendapati terdapat perbezaan dan persamaan pendapat terhadap tujuan pampasan kerja di kalangan para penulis. Milkovich dan Newman (1999) umpamanya, menyatakan tujuan sistem pampasan kerja adalah untuk meningkatkan kecekapan pekerja dengan mengutamakan prestasi kerja, menentukan pemberian pampasan kerja yang adil kepada semua pekerja dengan berdasarkan sumbangan yang diberi dan bagi memenuhi tuntutan undang-undang pemerintah.

Melalui definisi tersebut, penyelidik mendapati ciri-ciri seperti keadilan ditekankan dalam sistem pampasan kerja. Sebagai contoh, syarikat *Hewlett-Packard* yang antara tujuan sistem pampasannya ialah untuk bayaran yang adil kepada semua pekerja '*a fair day's pay for a fair day's work*' (Milkovich dan Newman, 1999). Ini penting kerana pembayaran yang adil ini berupaya memberi kepuasan bekerja dalam diri mereka. Tambahan pula pekerja yang merasakan organisasi melakukan pembayaran yang tidak adil, tidak akan berpuas hati dengan kerjanya (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000).

Atas hakikat ini, penyelidik mendapati ramai penulis menekankan pembayaran yang adil di dalam salah satu tujuan pampasan kerja kerana ianya berupaya memberi kepuasan kerja. Antara mereka ialah seperti Sherman dan Bohlander (1992), Robbins (1993) serta Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1998).

Menurut Sherman dan Bohlander (1992), tujuan pampasan kerja adalah untuk memelihara pembayaran gaji yang adil di kalangan pekerja. Robbins (1993) pula menyatakan antara tujuan sistem pampasan kerja adalah untuk memastikan pekerja dilayan secara adil. Begitu juga dengan Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1998) yang turut menyatakan tujuan sistem pampasan kerja adalah untuk memastikan pekerja dilayan secara adil. Tegasnya ciri keadilan dalam pampasan kerja adalah penting kerana ianya mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Byars dan Rue, 2000).

Selanjutnya penyelidik mendapati Rajkumar (1996) telah mengutarakan beberapa tujuan sistem pampasan kerja dengan lebih terperinci. Antaranya ialah untuk menarik dan mengekalkan pekerja terutama mereka yang berkaliber bagi tujuan mengurangkan kos. Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Werther dan Davis (1993) iaitu untuk memperoleh pekerja yang berkecualan. Tujuan seterusnya ialah untuk memaklumkan bagaimana pekerja itu diberi ganjaran bagi merangsang mereka menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Mengawal kos dengan memastikan pulangan maksima daripada sumber yang ada, dan bagi memudahkan proses pembayaran juga merupakan antara tujuan yang dinyatakan oleh Rajkumar (1996). Ini termasuk untuk menggalakkan hubungan sesama pekerja dan juga dengan kesatuan sekerja, memudahkan pentadbiran dan penyerapan sebarang perubahan.

Pampasan kerja juga bertujuan memberi penghargaan untuk perlakuan yang diperlukan. Oleh itu, pembayaran yang dilakukan sepatutnya sebagai peneguhan terhadap perlakuan yang diinginkan dan sebagai intensif supaya perlakuan itu berulang pada masa hadapan. Di dalam Sistem Saraan Baru (SSB) dua unsur diberi keutamaan, iaitu fleksibiliti dan galakan untuk meningkatkan lagi produktiviti dan kualiti perkhidmatan bagi mempercepatkan proses pembangunan negara.

Melalui kaedah tersebut, dipercayai ianya dapat menarik dan mengekalkan anggota perkhidmatan awam yang berprestasi baik dan berkualiti dalam perkhidmatan. Hasilnya akan wujud satu kumpulan kerja yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Di samping itu, sistem baru ini diharap dapat meningkatkan motivasi dan mobiliti di kalangan anggota perkhidmatan awam (Mahmud Taib, 1995).

Hal ini disokong oleh Maimunah (2000), yang telah menyatakan perkara utama bagi sistem pampasan kerja adalah untuk menarik pekerja bekerja di sesebuah organisasi dan seterusnya mengekalkan mereka berprestasi baik di dalamnya. Tujuan lain ialah untuk mendorong mereka bekerja lebih tekun dan akhirnya menubuhkan sebuah sistem yang ringkas serta mudah untuk ditadbir.

Sebagai rumusan awal penyelidik mendapati tujuan sistem pampasan kerja adalah untuk memberi ganjaran dan faedah secara adil kepada pekerja supaya mereka berpuas hati dengan pampasan kerja yang diterima. Ianya juga adalah untuk menarik individu yang berupaya tinggi bekerja dan memberi motivasi serta mengekalkan mereka terus bekerja dalam sesebuah organisasi tersebut. Mereka yang berprestasi tinggi amat diperlukan untuk membangun dan menggerakkan segala rancangan yang diatur untuk mencapai matlamat organisasi.

2. 3 Struktur Pampasan Kerja

Ivancevich, Lorenzi dan Skinner (1994) membahagikan pampasan kerja kepada dua bidang utama iaitu bentuk kewangan dan bukan bentuk kewangan. Pampasan kerja bentuk kewangan terbahagi kepada dua bahagian iaitu secara langsung dan secara tidak langsung. Manakala pampasan kerja yang bukan bentuk kewangan ialah seperti memberi penghargaan dan pujian yang diberikan oleh pengurusan organisasi.

Selanjutnya, Hellriegel, Jackson dan Slcum (1999) telah membahagikan pampasan kerja kepada dua bentuk iaitu secara langsung dan secara tidak secara langsung. Pampasan kerja secara langsung ialah gaji asas, bayaran isentif yang terdiri daripada bonus dan bayaran mengikut merit, rancangan opsyen saham dan rancangan kongsi untung. Pampasan kerja secara tidak langsung pula ialah faedah dan perkhidmatan yang disediakan oleh majikan seperti yang diperuntukkan oleh undang-undang dan menyediakannya secara sukarela.

Berdasarkan kenyataan di atas, penyelidik mendapati bahawa pampasan kerja mempunyai dua bahagian iaitu berbentuk kewangan dan bukan berbentuk kewangan. Pertama pampasan kerja bentuk kewangan. Ianya dipecahkan kepada dua jenis iaitu secara langsung dan secara tidak langsung yang lebih dikenali sebagai faedah.

Pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung ialah seperti gaji, elaun dan bonus. Manakala pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung ialah seperti cuti berbayar, kemudahan pinjaman, rawatan perubatan dan faedah persaraan. Bahagian yang kedua ialah

pampasan kerja yang bukan berbentuk kewangan iaitu seperti penghargaan, pengiktirafan dan menyediakan tempat kerja yang menarik lagi selamat.

2. 4 Teori-Teori Motivasi Yang Berkait Dengan Pemberian Pampasan Kerja

Mengikut Hudgetts dan Kroeck (1992), terdapat tiga jenis teori motivasi yang mempunyai perkaitan dengan pampasan kerja. Teori-teori itu ialah Teori Persamaan (Keserataan), Teori Jangkaan dan Teori Pengukuhan.

Penyelidik mendapati, pengasas teori-teori tersebut iaitu Adams (1963), Vroom (1964) dan Skinner (1969) telah menyimpulkan melalui sistem pampasan kerja, perlakuan individu boleh ditingkat, diarah, dikekalkan atau dihentikan (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2000). Sehubungan dengan itu, teori-teori motivasi ini boleh digunakan sebagai panduan untuk mereka bentuk program pampasan kerja kerana ianya berpandukan kepada perlakuan individu bagi mencapai matlamat organisasi (Henderson, 1994).

2. 4. 1 Teori Persamaan (Keserataan)

Berkaitan dengan pampasan kerja, Teori Persamaan oleh J. Stacy Adams (1963) ini menyatakan pekerja akan meneliti perhubungan antara hasil yang diperolehi daripada pekerjaan seperti pembayaran gaji, kepuasan kerja dan kenaikan pangkat dengan inputs yang dilaburkan seperti pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan tanggungjawab yang dilaksanakan.

Ini dijelaskan lagi oleh Scarpello dan Ledvinka (1988), yang menyatakan keadaan di mana nisbah antara input individu dengan output individu adalah sama dengan nisbah orang lain apabila perbandingan dibuat. Secara mudah ianya berpandukan pengiraan di bawah:

$$\frac{\text{Input Individu}}{\text{Output Individu}} = \frac{\text{Input Orang Lain}}{\text{Output Orang Lain}}$$

Ini bermakna jika persepsi pekerja terhadap sistem pampasan yang diterimanya adalah adil, akan mendorongnya melakukan kerja dengan baik dan lebih komited kepada organisasinya (Hellriegel, Jackson dan Slum, 1999). Jelas, teori ini menunjukkan individu yang merasakan ianya dibayar terlalu sedikit berbanding dengan apa yang diperolehi oleh orang lain atau memikirkan apa yang sepatutnya dia perolehi akan menjadi tidak puas hati. Ketidakpuasan akan menyebabkan individu berkenaan mencari pekerjaan lain, menjadi tidak produktif dan jarang datang bertugas.

Justeru dalam Sistem Saraan Baru dimasukkan prinsip kadar upahan bagi menjalankan sesuatu kerja ditetapkan mengikut klasifikasi perkhidmatan, tahap nilai jawatan serta tahap prestasi anggota. Prinsip yang lain ialah perbandingan yang adil berdasarkan faktor-faktor pasaran buruh. Semuanya ini dilakukan bagi memastikan wujudnya unsur persamaan bagi menjamin keadilan di dalam pampasan kerja yang diguna pakai sekarang.

2. 4. 2 Teori Jangkaan

Teori ini telah diasaskan oleh Vroom (1964). Antara ketiga-tiga teori motivasi tersebut, Teori Jangkaan merupakan yang paling popular dan diakui serta diterima oleh kebanyakan pengkaji dan penulis. Ini telah dirumuskan oleh Nadler dan Lawler (1977), Hackman dan Porter

(1977), Locke (1973), dan diikuti oleh Snead dan Harrell (1994) dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) yang mendapati ianya tepat dalam meramalkan perlakuan manusia.

Dalam Teori Jangkaan, motivasi pekerja bergantung kepada hasil daripada kerja yang dilakukan. Elemen asas dalam teori ini ialah instrumentaliti, valens dan jangkaan. Jangkaan adalah kepercayaan bahawa jika seseorang bekerja kuat akan memudahkannya memperoleh apa yang dikehendaki. Instrumentaliti pula adalah kepercayaan bahawa kejayaan akan diikuti dengan ganjaran manakala valens pula merujuk kepada nilai penghargaan yang diterima (Rami dan Lau, 2000).

Ini bermaksud seseorang pekerja akan melakukan kerja dengan bersungguh-sungguh sekiranya mereka menjangka akan memperoleh bayaran yang tinggi. Oleh itu perlakuan seseorang itu adalah berdasarkan kepercayaan apa yang akan berlaku pada masa hadapan (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000).

Sebaliknya, jika jangkaan yang dibuat tidak kesampaian, boleh membawa pekerja berkenaan rasa tidak puas hati terhadap bayaran yang diberi. Ini mendorong pekerja itu menunjukkan perlakuan yang tidak elok seperti tidak hadir bekerja yang akhirnya meninggalkan organisasi tersebut lalu bekerja di tempat lain.

Justeru, menurut Hudgetts dan Kroeck (1992), apabila menyusun sistem pampasan kerja teori ini mencadangkan pihak majikan perlu mengikuti beberapa garis panduan. Antaranya ialah:

- i. menyatakan dengan jelas perhubungan antara prestasi dengan hasil (*outcomes*);
- ii. membangunkan sistem ganjaran yang fleksibel yang menyediakan pelbagai potensi yang menarik hasil;
- iii. menentukan jenis penghargaan yang bernilai kepada pekerja; dan
- iv. memastikan pekerja mempunyai latihan yang mencukupi dan peluang untuk menjalankan tugas dengan berjaya.

Pada umumnya, perbezaan utama antara Teori Persamaan dengan Teori Jangkaan ialah Teori Persamaan terlibat dalam perbandingan sosial iaitu orang lain dijadikan panduan bagi menentukan persamaan itu. Manakala di dalam Teori Jangkaan tidak ada konsep perbandingan (Scarpello dan Ledvinka, 1988).

2. 4. 3 Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan dikaitkan dengan B. F. Skinner (1969). Beliau menyatakan peranan ganjaran dalam pampasan kerja boleh membawa kepada perubahan sesuatu tingkah laku atau mengekalkannya. Mengikut teori ini lagi tingkah laku yang membawa kepada perolehan ganjaran berkemungkinan akan diulang (Amir Awang, 1986).

Berdasarkan teori Pengukuhan, Owen, Froman dan Moscow (1981) telah mencadangkan lima cara untuk memberi ganjaran dalam pampasan kerja. Pertama ialah peneguhan berterusan. Ganjaran akan diberi selepas individu melakukan setiap tingkah laku yang dikehendaki. Kedua ialah peneguhan mengikut nisbah yang tetap. Berdasarkan cara ini, ganjaran akan diberi setelah individu melakukan tingkah laku buat beberapa kali .

Ketiga, peneguhan mengikut nisbah yang tetap. Ganjaran akan diberi selepas individu melakukan tingkah laku mengikut satu purata yang ditentukan oleh pemberi ganjaran. Individu tidak mengetahui tingkah laku yang diperlukan untuk peneguhan. Keempat ialah peneguhan mengikut selang masa yang tetap. Ganjaran diberi selepas individu melakukan tingkah laku dalam selang masa yang ditetapkan. Kelima, peneguhan mengikut selang masa yang tidak tetap. Individu tidak mengetahui bila tingkah laku akan diberi peneguhan.

Bagi memperolehi hasil yang memuaskan daripada peneguhan yang diberi, penyelidik mendapati cadangan yang diutarakan oleh Salvia (1991) adalah sesuai. Menurut beliau ganjaran yang diberi mengikut jadual yang tidak tetap (ketiga dan kelima) adalah lebih berkesan dalam memotivasi seseorang untuk berusaha dengan tekun di dalam pekerjaannya. Ini kerana melalui cara tersebut individu berkenaan akan berusaha dengan sebaik mungkin kerana percaya usahanya itu akan mendapat ganjaran yang setimpal. Jika ganjaran sudah ditetapkan lebih awal, penyelidik berkeyakinan ianya tidak menggalakkan individu meningkatkan usahanya.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang subjektif bagi setiap orang. Justeru sebagai garis panduan memahami apakah kepuasan kerja, penyelidik menengahkan beberapa definisi yang telah dibuat oleh beberapa orang penulis. Pertama, secara mudah kepuasan kerja merujuk kepada tindak balas emosi individu terhadap pekerjaan tertentu (Gruneberg, 1981). Penyelidik mendapati definisi oleh yang dibuat oleh Locke (1973) lebih mudah difahami. Menurut beliau kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif atau gembira yang tercetus daripada penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Penyelidik mendapati dalam pengertian yang lebih luas kepuasan kerja ditakrifkan sebagai suatu keselesaan dan kegembiraan dalam menjalankan tugas yang diamanahkan. Keselesaan dan kegembiraan ini melahirkan kejayaan dan sikap yang positif seperti untuk terus kekal berkhidmat dalam sesuatu profesion yang diceburi.

Sehubungan dengan itu, perasaan gembira terhadap kerja yang dilakukan amat penting kerana ianya memberi kepuasan kerja kepada seseorang. Kepuasan kerja ini pula amat penting kerana manusia menghabiskan banyak masanya dalam aktiviti yang berhubung dengan kerja. Bagi organisasi pula situasi ini juga merupakan antara faktor penting yang menentukan pekerja sama ada pekerjaanya terus kekal di sesebuah organisasi atau berpindah ke tempat kerja lain (Sekaran, 1992).

Sementara itu, Schultz dan Schultz (1994), menyatakan kepuasan kerja boleh menentukan perasaan dan sikap seseorang sama ada positif atau negatif terhadap kerjayanya. Ini menunjukkan kepuasan kerja merupakan satu set sikap yang dipunyai oleh seseorang individu apabila menjalankan sesuatu pekerjaan. Di antara kandungan set itu ialah seperti yang dinyatakan oleh Blum dan Naylor (1968) iaitu:

- i. sampai bila seseorang individu itu ingin terus kekal dalam pekerjaannya;
- ii. sejauh mana individu itu suka kepada pekerjaannya;
- iii. sejauh mana pekerja tersebut berbangga dengan kejayaan dan kemajuan organisasi tempat dia bekerja; dan
- iv. sejauh mana pekerjaan tersebut dapat memenuhi keinginan individu tersebut.

Di sekolah kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan perasaan guru terhadap tugasnya, iaitu setakat mana keseronokkan bekerja yang dialami oleh guru itu. Menurut Salmah (1997), kepuasan kerja di kalangan guru ialah keadaan emosi yang menyeronokkan hasil taksiran mereka terhadap pekerjaannya yang menyenangkan dan berjaya. Manakala dalam penyelidikan ini, kepuasan kerja dilihat berlaku apabila individu merasa bangga dengan kerja yang dilakukan sekarang yang akan menggalakkannya untuk terus kekal dalam profesion perguruan. Ianya dikaitkan dengan sistem pampasan kerja sama ada berpuas hati atau tidak terhadap sistem yang telah disediakan.

Terdahulu, Mariana (1982) yang menjalankan kajian berhubung dengan kepuasan kerja guru besar di Johor Baharu, mendapati mereka memperolehi tahap kepuasan kerja yang tinggi kerana sangat berpuas hati terhadap pengiktirafan kerja cemerlang dan peluang kenaikan pangkat. Selain daripada itu, mereka turut berpuas hati dengan keadaan tempat kerja, gaji dan elaun yang diterima selama itu. Dapatan beliau disokong oleh Saiyadain (1996) yang menyatakan kepuasan kerja seseorang berkecenderungan tinggi apabila umur dan tempoh perkhidmatan mereka meningkat. Ini disebabkan status dan penghormatan yang diperolehi oleh mereka turut meningkat pada masa itu.

2. 5. 1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Sesungguhnya, banyak kajian yang menerangkan faktor mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Antaranya oleh Hoppock (1935), Smith, Kendall dan Hullin (1969) dan Blau dan Boal dalam Schultz (1990). Hoppock (1935) telah merumuskan faktor psikologi, fisiologi dan persekitaran adalah saling bersangkutan paut untuk mencapai kepuasan kerja. Smith, Kendall dan Hullin pula (1969) telah menghasilkan *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai lima aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja iaitu kerja itu sendiri, gaji, penyeliaan, kenaikan pangkat dan rakan sebaya.

Blau dan Boal dalam Schultz (1990) telah menyatakan faktor yang menjadi punca ketidakpuasan kerja ialah peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan gaji. Ketidakpuasan hati terhadap faktor-faktor tersebut boleh menimbulkan ketidakpuasan kerja dan boleh mendorong pekerja bertukar ke tempat lain atau berhenti kerja (Blum dan Naylor, 1968).

Daripada faktor-faktor tersebut kelihatan gaji antara yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam diri pekerja. Ini kerana melalui wang yang diperolehi adalah penting dari segi ekonomi dan psikologi. Tanpa wang seseorang itu tidak boleh membeli barangan dan perkhidmatan untuk menjadikan hidup lebih selesa. Hal ini telah dinyatakan oleh Federick Taylor, seorang ahli pengurusan saintifik yang terkenal telah menyatakan bahawa gaji atau wang merupakan perkara yang dikehendaki oleh pekerja lebih dari segala-galanya (Schultz dan Schultz, 1990). Kenyataan ini turut disokong oleh Poon (1994), bahawa dalam struktur pampasan kerja, ganjaran penggajian merupakan komponen paling penting kerana ianya dapat mempengaruhi sikap, kepuasan dan prestasi pekerja.

2. 5. 2 Teori Dua Faktor

Hertzberg (1959) telah menyatakan terdapat dua faktor keinginan iaitu faktor motivator dan hygiene atau kesihatan (Ahmad Atory, 1996). Faktor motivator adalah faktor pendorong atau intrinsik kepada pekerjaan yang berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Contoh faktor motivator ialah pencapaian, pengiktirafan, peluang untuk berkembang, kenaikan pangkat dan tanggungjawab. Keperluan faktor motivator boleh dipuaskan dengan memberi

rangsangan, cabaran dan daya tarikan dalam pekerjaan kepada pekerja dan ketiadaannya tidak semestinya membawa kepada ketidakpuasan bekerja.

Faktor hygiene adalah faktor luaran atau ekstrinsik kepada pekerjaan iaitu berkaitan dengan persekitaran kerja. Contohnya ialah keadaan tempat kerja, penyeliaan, hubungan interpersonal, amalan organisasi, keselamatan kerja, status, gaji dan kehidupan peribadi. Ketiadaan faktor ini menyebabkan ketidakpuasan kerja tetapi kewujudannya tidak semesti membawa kepada kepuasan kerja.

Keperluan gaji yang digolongkan dalam kumpulan faktor hygiene dianggap sebagai faktor negatif yang boleh menyebabkan pekerja tidak puas hati dan mempengaruhi kepuasan kerja. Contohnya apabila gaji yang dibayar tidak mencukupi kerana tidak mengambil kira kos hidup pekerja. Begitu juga apabila pembayaran gaji yang tidak adil dan tidak bersesuaian dengan kerja turut membawa kepada ketidakpuasan kerja. Tetapi, bayaran yang tinggi pula bukan menjadi penyebab kepada wujudnya kepuasan kerja dalam diri pekerja.

Teori ini lebih menekankan aspek pencapaian sebagai faktor utama yang mempengaruhi dan menyumbang ke arah kepuasan kerja. Ini kerana cabaran terhadap tugas yang dilakukan oleh pekerja membuatnya merasa mereka dapat mempamer kebolehan, keistimewaan dan kepakaran yang dimilikinya. Justeru situasi seperti ini lebih berupaya memberi kepuasan kerja kepada individu berkenaan.

2. 6 Penulisan Dan Kajian Sistem Pampasan Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Serta Pengekalan Kerja

2. 6. 1 Tujuan Pampasan Kerja Berasaskan Prestasi

Penyelidik mendapati apa pun pampasan kerja dan sistem gaji yang diamalkan, antara tujuan utamanya adalah untuk memberi kepuasan kerja dalam diri pekerja supaya mereka akan terus kekal berkhidmat di dalam sesebuah organisasi. Ini bermakna apa jua kaedah yang digunakan, pemberian gaji dalam pampasan kerja adalah untuk memberi kepuasan psikologi yang akan merangsang pekerja untuk bekerja dengan tekun dan menjadi pekerja yang berkesan (S. Sivagnanam, 1978).

Milkovich dan Newman (1999) telah mendefinisikan bayaran berasaskan prestasi ini sebagai kenaikan gaji pokok berdasarkan penilaian yang di buat ke atas prestasi kerja individu berkenaan. Menurut Cuming (1994), bayaran berasaskan prestasi ini selain menilai keupayaan prestasi kerja individu, ianya boleh digunakan untuk mengukur sejauh mana kerjasama dengan rakan sekerja, kualiti kerja dan keupayaan mencapai sasaran. Di luar negara bayaran pampasan berasaskan prestasi kerja bukan perkara yang baru. Sebagai contohnya, mengikut Newcastle Commission di United Kingdom, kaedah ini telah dilaksanakan dalam sistem pendidikan pada tahun 1861 (Cutler dan Waive, 1999).

Kajian kepentingan bayaran berasaskan prestasi ini telah dibuat oleh beberapa orang penyelidik. Antaranya, Deci (1972) dan oleh Dyer (1976) serta rakan-rakannya (dalam Milkovich dan Newman, 1999) yang telah membuat soal selidik terhadap 180 orang pengurus daripada 72 syarikat tentang faktor yang perlu diambil kira dalam pembayaran gaji seseorang pekerja. Hasil kajian telah mendapati prestasi kerja perlu dijadikan faktor terpenting dalam menentukan gaji pekerja. Terdahulu daripada mereka, Deci (1972) telah menjalankan kajian terhadap 3,000 syarikat tentang kepentingan kaedah pembayaran gaji berasaskan prestasi ini.

Beliau menyimpulkan kaedah ini mempunyai kesan yang positif terhadap pembangunan organisasi.

Ini telah disokong oleh Fossum dan Fitch (1985) yang telah menjalankan satu kajian yang sama yang respondennya terdiri daripada pelajar kolej dan pihak pengurusan. Dapatan menunjukkan mereka telah meletakkan item (*ranking*) prestasi kerja sebagai faktor yang paling penting dalam menentukan pergerakan gaji pekerja. Ini dibuktikan lagi pengalaman syarikat yang telah mengamalkan sistem bayaran berasaskan prestasi ini telah menunjukkan peningkatan produktiviti, kualiti kerja dan perasaan positif pekerja terhadap syarikat (Zainal Ariffin, 1998).

Selain itu, bayaran berasaskan prestasi ini mendokong teori-teori motivasi yang berkaitan dengan pampasan kerja. Penyelidik mendapati unsur jangkaan dalam teori tersebut membolehkan seseorang pekerja meramal apa keputusan yang akan diperolehi kesan dari tindakan yang dilakukan terhadap kerjanya. Begitu juga dengan unsur peneguhan dan persamaan bahawa prestasi kerja yang ditunjukkan perlu mendapat ganjaran dan setimpal pula dengan kerja yang telah dilakukan. Oleh itu dapat dikatakan bahawa bayaran berasaskan prestasi ini mempunyai kaitan dengan Teori Jangkaan, Teori Persamaan dan Teori Pengukuhan (Schermerhon, 1999).

Di Malaysia pemberian pampasan kerja untuk hampir keseluruhan kakitangan perkhidmatan awam adalah mengikut struktur saraan yang ditetapkan dalam Sistem Saraan Baru (SSB) berasaskan konsep Bayaran Berasaskan Prestasi Kerja. Ianya dikuatkuasa mulai 1 Januari 1992 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9 tahun 1991 bertarikh 23 Oktober 1991.

Tujuannya supaya kakitangan perkhidmatan awam termasuk (pentadbir sekolah) berlumba-lumba dan bersaing untuk mencapai prestasi yang lebih baik supaya individu akan mendapat imbuhan yang lebih dan menjadi insentif untuk bekerja lebih kuat (Mahmud Taib, 1995). Tujuan lain ialah untuk mengekalkan kakitangan yang sedia ada terutama mereka yang berprestasi tinggi. Ini penting supaya jentera perkhidmatan awam termasuk perkhidmatan pendidikan mampu mengharungi cabaran di alaf baru ini.

Tindakan ini adalah satu langkah yang bijak kerana penyelidik mendapati penekanan kepada prestasi kerja dalam penentuan pembayaran gaji dalam pampasan kerja mampu memberi kepuasan kerja kepada para pekerja. Ini kerana penekanan dan penghargaan terhadap prestasi kerja sebagai ukuran untuk kenaikan gaji merupakan situasi yang disukai oleh kebanyakan pekerja. Melalui kaedah tersebut mereka merasakan prestasi kerja sentiasa menjadi perhatian oleh majikan dan menjadi lebih bermakna apabila diiktiraf. Justeru ianya berupaya memberi kepuasan kerja terutama kepada mereka yang berprestasi tinggi (Milkovich dan Newman, 1999).

Selain mengutamakan prestasi kerja, sistem saraan yang baru juga menggunakan Jadual Gaji Matriks untuk pergerakan gaji tahunan kakitangan perkhidmatan awam. Melalui kaedah ini mereka yang menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang boleh sampai ke tangga gaji Peringkat 2 (P2) dan Peringkat 3 (P3). Ini bermakna melalui jadual gaji matriks membolehkan seseorang mendapat pergerakan gaji yang lebih tinggi dengan berasaskan prestasi kerja yang dilakukan (Mustapha, 1997).

Tambahan pula unsur fleksibel dalam pampasan kerja ini bersesuaian dengan kepentingan dan kehendak pekerja yang boleh memberi kepuasan kerja dalam diri pekerja. Ini disebabkan ianya mampu meningkat kualiti hidup pekerja, di samping memberi kesetiaan dan

motivasi kepada mereka. Hasilnya ia berupaya meningkatkan produktiviti, memahami nilai dan kos setiap faedah serta perkhidmatan yang disediakan (Henderson, 1994).

Ini telah disokong oleh Milkovich dan Newman (1999) yang menyatakan pampasan kerja yang fleksibel berupaya memenuhi kehendak pekerja untuk memilih apa yang disukainya. Ini kerana menurut mereka, hanya individu itu sendiri mengetahui apa keperluan yang memuaskan hatinya. Justeru, kajian bagi mendapatkan tindak balas terhadap pampasan kerja yang sedia ada di kalangan pekerja perlu dilakukan.

Seterusnya, bagi memastikan pampasan kerja ini terus berupaya memberi kepuasan kerja kepada pekerja beberapa prinsip yang menjurus kepada pemberian pampasan kerja yang adil telah diambil kira. Antaranya kadar upahan diberi mengikut klasifikasi perkhidmatan, tahap nilai jawatan dan prestasi kerja anggota. Prinsip yang lain ialah struktur pampasan kerja mengandungi gaji pokok dengan komponen berubah serta perbandingan adil yang dipengaruhi oleh faktor-faktor pasaran buruh. Keadaan kos sara hidup semasa diambil kira dalam menentukan gaji pokok kakitangan perkhidmatan awam (1991, Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9).

Walaupun bagaimanapun, kebimbangan terhadap bayaran berasaskan prestasi kerja ini telah dinyatakan oleh Schermerhorn (1999) bahawa sebarang kelemahan dalam kaedah penilaian prestasi pekerja serta tidak dilaksanakan secara konsisten di semua peringkat bayaran berasaskan prestasi ini akan menemui kegagalan. Lebih-lebih lagi kesukaran untuk menghubungkan antara prestasi dengan bayaran berkaitan keserataan dengan pekerja lain.

Lebih-lebih lagi dalam konteks pendidikan yang merupakan perkhidmatan dan bukannya produk menjadikan amat sukar untuk menilai prestasi kerja seseorang kerana kejayaan dalam bidang pendidikan dipengaruhi oleh pelbagai faktor termasuk sumbangan dari rakan-rakan sejawat yang lain (Cutler dan Waine, 1999). Namun begitu, penyelidik mendapati ramai penulis dan pengkaji yakin bahawa bayaran kerja berasaskan prestasi mampu memberi kepuasan kerja apabila khidmat mereka dihargai dengan sewajarnya. Kajian yang dibuat oleh Byars dan Rue (2000) menunjukkan pengurusan tertinggi dan pekerja bawahan termasuk pencari kerja yakin terdapatnya perhubungan yang positif antara prestasi kerja dan pembayaran gaji yang terdapat dalam pampasan kerja.

2. 6. 2 Pengurusan Pampasan Kerja

Pengurusan adalah merancang, menyusun, melaksana dan mengawal sumber manusia yang bekerja di dalam sesebuah organisasi bagi memastikan sesuatu kerja dibuat mengikut kehendak yang telah ditetapkan dan berlaku secara berterusan (Hellriegel, Jackson dan Slum, 1999).

Pengurusan pampasan kerja adalah untuk memastikan pampasan kerja yang diterima oleh para pekerja adalah berpatutan dengan nilai kerja yang dilakukan supaya ianya mampu memberi kepuasan kerja kepada mereka. Apabila ini dilaksanakan, pampasan kerja yang diguna pakai itu mampu untuk menarik dan mengekalkan para pekerja.

Hal ini telah disedari dan dilaksanakan oleh pengurus-pengurus kualiti terbaik di Amerika Syarikat, Eropah dan Jepun. Mereka menyatakan ganjaran dalam pampasan kerja serta pengiktirafan yang diberi perlu dilihat sebagai faktor yang berupaya untuk memaksimumkan potensi dan penglibatan kakitangan. Apabila ini diberi perhatian dan diurus dengan baik ianya mampu menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi (Johnston dan Daniel, 1991).

Seterusnya, perancangan dan pembangunan dalam pengurusan sistem pampasan kerja mestilah mengambil kira keputusan perbandingan yang dibuat oleh para pekerja berhubung dengan bayaran yang diterima di kalangan mereka. Sebagai panduan kadarnya mestilah berpatutan dengan mengambil kira aspek-aspek kerja yang dilaksanakan oleh mereka. Ini kerana keputusan perbandingan terhadap bayaran pampasan kerja yang dibuat di kalangan mereka dan dengan pekerja di organisasi lain mempengaruhi mereka sama ada untuk terus kekal berkhidmat dalam organisasi tersebut atau meninggalkannya (Henderson, 1994). Hakikatnya antara faktor yang berupaya membuat seseorang pekerja itu gembira dengan kerjanya ialah melalui sistem pampasan kerja yang adil dan diurus dengan baik. Pampasan kerja yang adil mampu mengekalkan individu yang mempunyai prestasi kerja yang baik (Holt, 1990).

Jelas bahawa sekiranya program pampasan kerja tidak ditadbirkan dengan baik, penyelidik mendapati ianya akan mengundang kesan yang negatif. Antara kesan tersebut ialah pekerja berpindah ke tempat lain, meningkatkan ketidakhadiran, menambahkan ketidakpuasan hati dan kerja, pengeluaran yang merosot serta akhirnya tidak mencapai pelan strategik (Werther dan Davis, 1993).

Cascio (1995) menegaskan organisasi yang tidak memahami sepenuhnya nilai sesuatu kedudukan atau tahap kerja setiap pekerjaanya, keupayaan organisasi untuk mengekalkan tenaga pekerjaanya terutama tenaga pekerja mahir dan berprestasi tinggi menjadi tipis. Ini disebabkan situasi sebegini boleh mencetuskan penghijrahan mereka yang tidak berpuas hati ke organisasi lain.

Berkaitan dengan pelaksanaan pampasan kerja ini, Kongres Kesatuan Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia (CUEPACS) telah menjalankan kaji selidik terhadap pengendalian sistem penilaian prestasi Sistem Saraan Baru (SSB) yang digunakan untuk pergerakan gaji tahunan kakitangan perkhidmatan awam. Kajian yang dilakukan pada bulan Ogos hingga Oktober 1998 membabitkan seramai 1,200 orang responden terdiri dari kakitangan perkhidmatan awam yang dipilih dari seluruh negara. Mereka diminta menjawab 17 soalan berkaitan dengan SSB termasuk yang berkaitan dengan pampasan kerja bagi soalan nombor 13 dan 14.

Hasil daripada kaji selidik itu kesimpulan yang dibuat oleh CUEPACS ialah "Ramai tidak mahu SSB", apabila mendapati 90.0 peratus responden menolak pelaksanaan sistem itu. Antara sebabnya ialah tidak berpuas hati terhadap pengendalian penilaian prestasi kerja, sistem gaji matriks yang menghilangkan semangat kerja berpasukan dan tidak diberi peluang berbincang dengan pegawai penilai pertama apabila menyediakan sasaran kerja tahunan. Namun ianya tidak boleh digeneralisasikan kepada semua kakitangan perkhidmatan awam kerana jumlah responden seramai 1,200 orang adalah terlalu kecil berbanding jumlah anggota perkhidmatan awam yang jumlahnya hampir 900,000 orang.

Seterusnya, penyelidik mendapati teori motivasi boleh digunakan sebagai panduan dalam mereka bentuk sesuatu sistem pampasan kerja supaya ianya menjadi lebih berkesan. Mengikut Plunket dan Attner (1994), ketiga-tiga teori itu berguna untuk mengandaikan tingkah laku individu ke arah yang positif dalam pemberian pampasan kerja. Tanggapan pekerja (Teori Jangkaan) beranggapan ganjaran akan diperolehi sekiranya melakukan sesuatu pekerjaan yang dikehendaki. Tanggapan seterusnya, tingkah laku yang dihasilkan membuahkan ganjaran yang sama seperti rakan sejawatnya (Teori Persamaan). Seterusnya, individu tersebut berusaha menghasilkan tingkah laku yang berulang kerana apa yang dilakukan oleh mereka mendapat pengiktirafan (Teori Pengukuhan).

Justeru, menurut Maimunah (2000) bagi menggalak para pekerja setia dan terus berkhidmat dalam organisasi yang sama, struktur pampasan kerja mesti dirancang dan diurus dengan baik. Antaranya memastikan tahap gaji atau upah sepatutnya meningkat selaras dengan tempoh perkhidmatan para pekerja. Jelas bahawa pampasan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan kerja dengan sebaik mungkin dan sentiasa berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja demi menjamin matlamat organisasi tercapai.

2. 6. 3 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung

Salah satu unsur pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung adalah gaji. Ianya merupakan antara sebab kenapa seseorang itu bekerja dan mempunyai perkaitan yang positif dengan kepuasan kerja. Ini kelihatan telah dinyatakan oleh penulis dan pengkaji terdahulu seperti Herzberg (1966), Kalleberg (1974), Locke (1973), Vroom (1964) dan Lawler (1972). Menurut mereka walaupun terdapat pelbagai bentuk ganjaran yang diberikan hasil dari sesuatu pekerjaan, gaji masih merupakan di antara pampasan kerja yang paling signifikan dan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pekerja (Henderson, 1994).

Seterusnya Lawler (1972), Mobley (1982) dan Dunnette (1992), pula menyatakan faktor bayaran menjadi penentu untuk seseorang individu masuk bekerja dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, penyelidik mendapati setiap organisasi telah menyediakan program pampasan kerja yang dapat menarik dan mengekal pekerja yang sedia ada. Ini kerana jika pampasan kerja diatur dan dilaksanakan dengan baik, ianya berupaya mengekalkan pekerja yang berprestasi baik.

Terdapat bukti yang kukuh bahawa pekerja yang berprestasi baik akan terus kekal berkhidmat di organisasi tersebut berbanding dengan mereka yang berprestasi buruk (Harrison, Virick dan Sonja, 1996). Keadaan ini berlaku kerana pekerja yang berupaya tinggi merasa puas hati apabila prestasi mereka dihargai. Sebagai balasannya mereka akan terus ingin berbakti di organisasi sekarang bagi membalas jasa baik yang telah diberikan. Hal ini disokong oleh Mikkovich dan Newman (1999) yang telah menegaskan bahawa pembayaran adalah antara faktor sama ada seseorang ingin terus kekal atau tidak dalam sesebuah organisasi.

Selanjutnya, dalam kajian yang telah dibuat oleh O'Reilly dan Calwell (1980) di kalangan pekerja di Amerika Syarikat telah menjelaskan terdapat perkaitan yang positif di antara gaji seseorang individu dengan tahap kepuasan kerjanya. Ini menunjukkan pekerja yang mendapat gaji yang tinggi mempunyai tahap kepuasan kerja yang juga tinggi.

Dessler (1991), telah menjalankan kajian ke atas sepuluh buah firma yang sering dikaitkan dengan komitmen pekerja yang tinggi. Dapatan kajiannya menunjukkan bahawa komitmen yang tinggi oleh para pekerja mempunyai kaitan dengan penekanan terhadap ganjaran kepada pekerja. Didapati kesepuluh firma ini menawarkan pakej ganjaran kewangan seperti gaji serta intensif-intensif lain yang lebih baik berbanding organisasi yang menjadi pesaing mereka.

Kajian lain berkaitan dengan ganjaran kewangan ini juga telah dijalankan oleh Soeother (1994) terhadap pekerja industri di beberapa negara Eropah. Hasilnya menunjukkan bahawa insentif kewangan menduduki tangga yang teratas dalam senarai semua faktor yang mempengaruhi tahap motivasi mereka untuk bekerja bersungguh-sungguh.

Di Malaysia, kajian ilmiah berkaitan antara faktor gaji dan kepuasan kerja telah dijalankan oleh beberapa orang pengkaji seperti Zabidi (1990), Zaiton (1982), dan Aminah (1997). Kajian yang telah dilakukan oleh Zabidi dan rakan-rakannya (1990) ke atas pengurus-pengurus bank di Malaysia, mendapati pengurus-pengurus bank yang mempunyai gaji yang tinggi lebih berpuas hati dengan gaji dan kerjanya berbanding dengan pengurus-pengurus bank yang bergaji rendah.

Zaiton (1982), telah menjalankan satu kajian ke atas respondennya yang terdiri daripada 89 orang guru. Beliau telah membuat kajian perkaitan di antara faktor gaji, kenaikan pangkat, teman sekerja, penyeliaan dan hubungan interpersonal dengan kepuasan kerja. Hasilnya, beliau memperlihatkan bahawa kesan faktor-faktor di atas termasuk gaji adalah sederhana kecuali faktor teman sekerja mempunyai kesan yang tinggi.

Berbeza dengan Aminah (1997), yang telah membuat kajian kes bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan 172 orang guru siswazah sekolah menengah di Kota Bharu, Kelantan. Dapatan kajiannya menunjukkan tiga faktor yang memberi kepuasan kerja yang tinggi adalah tanggungjawab, dasar pentadbiran organisasi dan peluang untuk memajukan diri. Faktor gaji didapati paling kurang memberi kepuasan kerja.

Selain gaji, pemberian elaun turut diberi kepada pekerja. Bagi anggota sektor awam pemberian elaun adalah sebagai insentif dan penghargaan kerana mempunyai kemahiran yang dapat menyumbang ke arah pembangunan negara. Penyelidik berkeyakinan insentif dan penghargaan yang diberi boleh mendorong mereka untuk terus berusaha bagi meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Langkah ini secara tidak langsung akan memberi kesan yang positif terhadap pewujudan satu perkhidmatan yang berkualiti di samping menjamin peningkatan prestasi ke tahap yang lebih cemerlang (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9, 1991: 112).

Sehubungan dengan itu bagi memberi kepuasan kerja kepada kakitangan perkhidmatan awam, Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Gaji Sektor Awam 1991 berpendapat bahawa pemberian elaun adalah penting dan wajar diteruskan untuk:

- i. menggalakkan persaingan yang sihat di kalangan anggota-anggota supaya meningkatkan kepakaran, kemahiran dan prestasi kerja;
- ii. mendorong dan mengekalkan anggota untuk berkhidmat dalam perkhidmatan dalam kawasan yang lebih mencabar;
- iii. menampung kos sara hidup yang meningkat bagi perbelanjaan seperti kos pengangkutan, pendidikan, pelbagai barangan dan perkhidmatan; serta
- iv. memberi ganjaran kepada anggota-anggota yang menjalankan kerja tambahan.

Selain itu, pemberian bonus juga merupakan pembayaran yang sentiasa dinanti oleh pekerja termasuklah kakitangan perkhidmatan awam. Walaupun ianya bukan sesuatu yang dijanjikan, pemberiannya mampu memberi penghargaan kepada mereka sekaligus memberi kepuasan kerja. Setiap kali belanjawan dibentangkan, perkara ini merupakan antara yang sentiasa ditunggu. Di dalam belanjawan tahun 2001, walaupun ianya tidak dinyatakan, namun akhirnya pemberian bonus tetap diberikan dalam bentuk separuh gaji pokok atau minima RM 500.00 tertakluk mana yang lebih tinggi.

2. 6. 4 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung

Menurut Mondy dan Robert (1996), pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung merujuk kepada program yang berkaitan dengan insuran, kesihatan, keselamatan, dan kebajikan pekerja yang merangkumi semua ganjaran berbentuk kewangan tetapi ianya tidak dibayar terus kepada pekerja. Di samping itu, ianya juga merangkumi waktu kerja yang fleksibel, penglibatan dalam kesatuan dan aktiviti rekreasi serta sukan (Mc Caffery, 1992).

Pada hakikatnya, penyediaan kemudahan yang berkaitan dengan faedah pekerja mampu menggalakkan pekerja untuk terus kekal berkhidmat di dalam sesebuah organisasi. Berkaitan kepentingan faedah ini kepada pekerja, temu bual terhadap 12,000 orang pekerja telah dibuat oleh Pertubuhan Hewitt di New York, pada tahun 1985 oleh Mc Caffery (1992). Hasilnya beliau mendapati 28 peratus responden berpendapat faedah ini lebih penting daripada gaji. Jumlah terbesar iaitu 56 peratus responden menyatakan faedah ini sama penting dengan gaji, manakala hanya 16 peratus beranggapan faedah ini kurang penting berbanding dengan gaji.

Bagi mengenalpasti kepentingan jenis-jenis faedah yang disediakan untuk pekerja, terdapat beberapa kajian yang telah dilakukan. Antaranya ialah kajian yang telah dibuat ialah oleh Pertubuhan Hewitt (1988), Davis, Giles dan Field (1988), serta Shapiro dan Sherman (1987) dalam Milkovich dan Newman (1999). Berpandukan rajah 2.1, daripada '*ranking*' yang ditunjukkan, faedah perubatan merupakan yang paling dikehendaki dalam penyediaan faedah pampasan untuk pekerja.

Jadual 2. 1: Contoh Kepentingan (*Ranking*) Pekerja Terhadap Faedah Dalam Pampasan Kerja

	Kajian		
	1	2	3
Perubatan	1	1	3
Persaraan	2	3	8
Cuti Berbayar	3	2	X
Cuti Sakit	4	X	5
Rawatan Pergigian	5	X	6
Perkongsian Keuntungan	6	X	2
Ketidakupayaan Jangka Panjang	7	X	7
Insuran Nyawa	8	X	4

X = tidak di '*ranking*' dalam kajian tersebut.

Sumber: Milkovich dan Newman, (1999). *Compensation* (6th ed.). USA: McGraw-Hill, p.p.397

Begitu juga dengan maklumat yang telah dikumpul sepanjang Mc Caffery (1992) menjadi koordinator kursus dan ketua Pertubuhan Pampasan Kerja Amerika (ACA) dari tahun 1978 hingga 1986. Beliau mendapati apabila ditanya antara faedah terpenting dalam pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung, majoriti dari jumlah 3,000 orang peserta kursus

yang pernah dikendalikannya, memilih rawatan perubatan. Ini diikuti oleh faedah persaraan dan paling sedikit memilih faedah ganti rugi akibat kehilangan pekerjaan.

Sehubungan dengan itu, kajian oleh *Employee Benefits Research Institute's* di Amerika Syarikat pada tahun 1997, telah mendapati faedah kemudahan rawatan dalam pampasan kerja berupaya memberi kepuasan kerja kerana ianya dapat membantu mereka meringankan kos perubatan dan rawatan yang perlu ditanggung.

Pemilihan kemudahan rawatan dalam faedah kerja mungkin disebabkan kos mendapatkan rawatan agak tinggi pada masa kini. Sebagai contoh didapati setiap tujuh dolar yang dibelanjakan oleh rakyat Amerika Syarikat pada tahun 1992, satu dollar daripadanya adalah untuk rawatan kesihatan (Katherine, 1994). Begitu juga tinjauan umum yang dibuat oleh Gallup pada tahun 1997, pekerja menyatakan mereka memerlukan tambahan 5,000 dolar sekiranya mereka memilih pekerjaan yang tidak mempunyai faedah atau perkhidmatan seperti kemudahan kesihatan, persaraan dan insurans nyawa (Milkovich dan Newman, 1999).

Zaccaro (1988) dalam kajiannya ke atas pekerja di sebuah kilang kimia, mendapati bahawa pekerja berpuas hati terhadap faedah kerja sampingan syarikat seperti kemudahan keselamatan di tempat kerja. Ini menunjukkan faedah tersebut amat diperlukan oleh pekerja yang mampu memberi kepuasan kerja kepada mereka. Selanjutnya, Quarstein (1992) telah membuat kajian ke atas pelajar yang bekerja. Kajiannya mendapati selain faktor gaji, peluang kenaikan pangkat, keadaan kerja, polisi syarikat, penyeliaan dan pemberian anugerah boleh mempengaruhi kepuasan kerja.

Sementara itu, Jon Chao Hong et.al (1995) telah membuat kajian kesan faktor-faktor faedah pekerja kepada motivasi dan produktiviti. Sebanyak 11,970 salinan borang soal selidik yang mengandungi 27 program faedah pekerjaan telah diedarkan kepada 133 perbadanan yang baik prestasinya di Taiwan. Daripada jumlah tersebut sebanyak 5,481 soal selidik telah dikembalikan.

Dapatan menunjukkan program faktor faedah kerja yang ditawarkan telah memberi kesan yang paling tinggi kepada kepuasan kerja yang secara tidak langsung meningkatkan motivasi mereka. Jumlah skor yang diperolehi ialah 3,136, diikuti oleh faedah keperluan keselamatan 3,085 skor, faedah keperluan kepuasan sendiri sebanyak 3,039 skor dan akhirnya faedah keperluan sosial sebanyak 2,607 skor.

Kajian juga telah dibuat oleh Glueck (1978) dalam Milkovich dan Newman, (1999) telah mengesan corak keperluan beberapa kumpulan terhadap faedah yang disediakan dalam pampasan kerja. Antaranya pekerja yang sudah berumur cenderung untuk memilih faedah persaraan, manakala pekerja yang sudah berkeluarga dan mempunyai tanggungan kemahuan faedahnya lebih bertumpu kepada perkara-perkara yang berkait dengan rawatan dan kesihatan. Berbeza pula organisasi yang mempunyai ramai pekerja muda yang telah berkahwin, mereka memerlukan tempat untuk penjagaan anak-anak apabila pergi bekerja (Henderson, 1994).

Jika dilihat di Amerika Syarikat kebanyakan organisasi mengamalkan bentuk faedah kerja yang lebih fleksibel seperti konsep kafeteria. Ia merupakan pendekatan baru dalam menyediakan faedah kepada pekerja di pelbagai peringkat. Konsep berteraskan kepada kepercayaan bahawa pelbagai peringkat pekerja mempunyai pelbagai keinginan yang berbeza dan ia dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti jantina, umur, status, pendapatan dan gaya hidup mereka (Maimunah, 2000).

Sebagai contohnya di bawah skim kafeteria, pekerja diberi kebebasan sepenuhnya untuk menentukan dan memilih beberapa faedah sehingga had kos tersebut. Ini sudah tentu akan mendatangkan kepuasan peribadi kepada pekerja setelah kehendak dan keinginan mereka dipenuhi. Kepuasan yang dicapai ini pula akan mendorong pekerja berusaha bersungguh-sungguh untuk memperbaiki produktiviti, kualiti dan mengurangkan kadar pusing ganti (*turn over*) dan ketidakhadiran bertugas (Henderson, 1994).

Kesimpulannya, walau sebesar manapun kos yang perlu ditanggung oleh majikan dalam menyediakan faedah dan perkhidmatan ini kepada pekerjanya, namun ianya boleh memberi kesan yang baik kepada sesebuah organisasi. Sebagai contohnya perkhidmatan kesihatan yang disediakan kepada pekerja membolehkan kesihatan dan keupayaan pekerja ditingkatkan. Di samping itu, penyediaan persekitaran kerja yang menarik akan melahirkan rasa selamat di kalangan pekerja. Semuanya ini mampu meyumbang ke arah kepuasan kerja para pekerja lalu menggalak peningkatan prestasi kerja dan akhirnya mencetus rasa bangga untuk mereka terus kekal dalam sesuatu tugas yang dilakukan (Ivancevich, Lorenzi dan Skinner, 1994).

2. 7 Rumusan

Bab ini memaparkan penulisan dan hasil kajian lepas berkaitan dengan sistem pampasan kerja dan pengekaln kerja sebagai salah satu ciri yang menunjukkan kepuasan kerja dari dalam dan luar negara. Selain itu beberapa perkara yang berkaitan dengan struktur pampasan kerja dalam sistem saraan baru juga dimasukkan. Turut dibincangkan ialah teori-teori yang menyokong sistem pampasan kerja dan aspek-aspek berkaitan dengan kepuasan kerja. Bab seterusnya membincangkan kaedah kajian yang digunakan dalam kajian ini.

METODOLOGI KAJIAN**3.0 Pengenalan**

Bab ini menerangkan tentang reka bentuk dan kaedah penyelidikan yang dijalankan untuk mengumpulkan data dan maklumat untuk mencapai matlamat kajian. Penerangan tentang lokasi kajian, pemilihan responden, instrumen kajian, kajian rintis, kesahan, kaedah pengumpulan data, dan penganalisaan data dijelaskan.

3.1 Lokasi Kajian

Kajian ini dilaksanakan di sekolah-sekolah menengah di daerah Kerian, Perak yang mengandungi 15 buah sekolah.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian tinjauan ini dijalankan untuk mendapatkan maklumat tentang latar belakang responden, persepsi responden terhadap tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung. Kaedah soal selidik digunakan sebagai cara untuk pengumpulan data. Kaedah ini dipilih kerana merupakan cara yang sering digunakan untuk memperolehi maklumat daripada responden kerana menjimatkan masa dan kos kajian (Ahmad Mahdzan, 1992). Soal selidik juga merupakan cara yang sesuai untuk mengumpul maklumat tentang sikap, kepercayaan, pendapat, tingkah laku atau mana-mana ciri lain tentang populasi (Barbie, 1973) dalam (Rosenfind, Edward dan Thomas, 1995).

Pembolehubah-pembolehubah yang dikaji ialah, sistem pampasan kerja dalam Sistem Saraan Baru (tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung) dan pengaruhnya terhadap pengekelan kerja yang merupakan antara ciri kepada kepuasan kerja.

3.3 Responden Kajian

Kajian ini melibatkan populasi yang terdiri daripada semua pentadbir sekolah-sekolah menengah di daerah Kerian, Perak . Mereka terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan (HEM), Penyelia Petang, Penolong Kanan (Kokurikulum) dan semua Guru Kanan Mata Pelajaran. Jumlah keseluruhan populasi yang menjadi responden kajian ialah seramai 106 orang.

3.4 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai kaedah pengumpulan data. Soal selidik ini mempunyai tiga bahagian:

3. 4. 1 Bahagian A : Latar Belakang Responden

Bahagian A mengandungi maklumat latar belakang responden iaitu:

- (a) Jawatan Pentadbir.
- (b) Lama Memegang Jawatan Pentadbir.
- (c) Umur.
- (d) Jantina.

3. 4. 2 Bahagian B : Sistem Pampasan Kerja

Bahagian ini mengandungi pernyataan untuk mengetahui persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja yang diamalkannya sekarang. Ianya mengandungi 25 pernyataan yang dibahagikan kepada empat bahagian.

Empat bahagian tersebut ialah tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung (gaji, elaun dan bonus) dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung (faedah cuti, pinjaman, rawatan perubatan dan persaraan). Oleh kerana kesemua (25) pernyataan ini berbentuk positif, skala Likert iaitu 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= kurang setuju, 4= setuju, dan 5= sangat setuju, sesuai untuk digunakan (Majid Konting, 1990).

3. 4. 2. 1 Tujuan Sistem Pampasan Kerja

Bahagian ini mengandungi tiga pernyataan berhubung dengan tujuan sistem pampasan kerja yang diamalkan sekarang. Pernyataan itu ialah B1, B2, dan B3. Sebagai contoh dinyatakan pernyataan B1 iaitu menggalak peningkatan prestasi kerja saya.

3. 4. 2. 2 Pengurusan Pampasan Kerja

Bahagian ini mempunyai empat pernyataan bagi mengukur tahap persepsi responden terhadap pengurusan sistem pampasan kerja yang telah dibuat oleh Kerajaan. Pernyataan tersebut ialah B4, B5, B6, dan B7. Misalnya, pernyataan B6, memastikan urusan pampasan kerja saya dibayar dengan cepat dan betul melalui penggunaan komputer.

3. 4. 2. 3 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung

Seterusnya enam pernyataan iaitu B8, B9, B10, B11, B12, dan B13 digunakan bagi mengetahui persepsi responden terhadap pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung iaitu gaji, elaun dan bonus. Umpamanya soalan B8, jumlah gaji pokok adalah berpatutan dengan kos hidup harian saya.

3. 4. 2. 4 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung

Selanjutnya, bagi mengukur persepsi responden terhadap faedah dalam pampasan kerja, sejumlah 12 pernyataan dikemukakan. Daripada jumlah tersebut, tiga pernyataan untuk pernyataan cuti iaitu B14, B15, dan B16. Contoh pernyataan cuti ialah B14, peluang memperolehi cuti dapat menghargai perkhidmatan saya. Ini diikuti tiga pernyataan berhubung kemudahan pinjaman iaitu B17, B18 dan B19. Contohnya ialah B19, iaitu jumlah kadar kemudahan pinjaman yang diperuntukkan memenuhi tujuan saya memohon pinjaman tersebut.

Sebanyak tiga pernyataan dikemukakan untuk rawatan perubatan iaitu B20, B21, dan B22. Contoh pernyataan rawatan perubatan ialah B20, kelayakan memperolehi kemudahan rawatan perubatan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun. Akhirnya untuk bahagian B adalah pernyataan faedah persaraan yang mengandungi tiga pernyataan iaitu B23, B24 dan B25. Contoh pernyataan faedah persaraan ialah B25, jumlah faedah persaraan yang diberikan nanti akan dapat menjamin saraan hidup saya apabila bersara nanti.

3. 4. 3 Bahagian C : Kepuasan Kerja

Bahagian ini mengandungi 5 pernyataan berkaitan sistem pampasan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja dan seterusnya menggalakkan pentadbir sekolah terus kekal berkhidmat di dalam profesion perguruan. Pernyataan itu ialah C1, C2, C3, C4 dan C5. Kesemua pernyataan ini adalah berbentuk positif. Sebagai contoh dinyatakan pernyataan C1, sistem pampasan kerja sekarang berupaya mencetus rasa bangga dalam diri saya untuk terus kekal dalam profesion perguruan kerana prestasi kerja saya dinilai dengan adil. Sama seperti di bahagian B, responden diminta menandakan darjah persetujuan terhadap sistem pampasan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan skala yang disediakan.

3. 5 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan sebelum melaksanakan kajian sebenar. Tujuannya adalah untuk mengenalpasti kebolehpercayaan dan ketekalan soal selidik. Ketekalan dan kebolehpercayaan soal selidik ini telah diuji dengan menggunakan Cronbach Alpha. Ianya juga bertujuan melihat masalah berhubung pemahaman dan interpretasi terhadap soalan-soalan dalam soal selidik. Jika terdapat perkara yang menyukarkan pemahaman responden terhadap soal selidik ini, ianya akan dibincang dan kemudiannya diubahsuai.

Sehubungan dengan itu, kajian rintis telah dijalankan pada 11 September, 2000. Seramai 35 orang pegawai perkhidmatan pendidikan siswazah yang memegang jawatan pentadbir telah dipilih secara rawak dari sekolah-sekolah menengah di daerah lain dari tempat kajian iaitu daerah Larut Matang dan Selama, Perak. Daripada jumlah tersebut seramai 20 orang telah mengembalikan soal selidik tersebut. Jadual 3.1 menunjukkan hasil ujian alpha cronbach terhadap kebolehpercayaan instrumen.

Jadual 3.1: Ujian Kebolehpercayaan Menggunakan Skala Alpha

Pernyataan Soal Selidik	Bilangan Pernyataan	Nilai Alpha Crobach
Tujuan Sistem Pampasan Kerja	3	0.8713
Pengurusan Sistem Pampasan Kerja	4	0.7181
Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	6	0.8276
Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	12	0.7327

Keseluruhan Pernyataan Sistem
Pampasan Kerja Antara Faktor
Mempengaruhi Kepuasan Kerja

5

0.7791

Keseluruhan Pernyataan Soal Selidik

30

0.8435

Menurut Yahya (1992), seboleh-bolehnya nilai kebolehpercayaan yang baik haruslah menghampiri nilai positif 1. Berdasarkan kepada nilai alpha yang diperolehi di atas, dapat disimpulkan bahawa item-item dalam soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang boleh dikategorikan sebagai baik.

3. 6 Pentadbiran Soal Selidik

Setelah mendapat kelulusan untuk menjalankan kajian dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri Perak, soal selidik diedarkan melalui pengetua sekolah (Surat kebenaran dilampirkan dalam Lampiran B dan C).

Tempoh masa yang diberikan untuk responden menjawab soalan-soalan tersebut ialah selama tiga hari. Soal selidik dibenarkan untuk dibawa pulang bagi memberi keselesaan kepada responden untuk menjawabnya. Selepas tiga hari penyelidik datang semula untuk memungut soal selidik tersebut.

3. 7 Kaedah Pengumpulan Data

Data-data diperolehi daripada dua sumber iaitu primer dan sekunder. Data primer adalah data-data yang diperolehi daripada soal selidik yang diedarkan kepada responden. Data sekunder pula diperolehi daripada pembacaan buku-buku, majalah-majalah, jurnal-jurnal, internet, kertas-kertas kerja yang berkaitan serta kajian ilmiah yang berkaitan yang dijalankan di dalam dan di luar negara.

3. 8 Penganalisaan Data

Data-data yang telah dikutip, disemak dan diproses dengan menggunakan perisian 'Statistical Package for the Social Science' (SPSS) version 10.0. Data-data yang dikumpul akan diproses dengan menggunakan dua pendekatan utama iaitu kaedah deskriptif dan kaedah inferens.

3. 8. 1 Kaedah Deskriptif

Statistik deskriptif adalah kaedah yang boleh digunakan untuk menerangkan data dalam bentuk ringkasan secara keseluruhan. Analisis deskriptif digunakan untuk menghuraikan persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja (Bahagian B) kerana ianya merupakan sesuatu peristiwa yang sedang berlaku di samping untuk menerokai sesuatu bidang yang kurang dikaji (Majid Konting, 1990). Data yang dikumpul akan diproses dengan menggunakan pakej

SPSS. Analisis dilakukan dengan memasukkan semua data mengikut katogeri tertentu. Hasil daripada proses ini dapat dilihat dalam bentuk min, kekerapan dan peratusan.

3. 8. 1. 1 Pengukuran Taburan Latar Belakang Responden

Bagi tujuan mengukur latar belakang responden, penyelidik menggunakan min, frekuensi dan peratusan. Bagi data terkumpul untuk umur dan tempoh lama lama berkhidmat akan diukur dengan menggunakan min. Manakala data untuk jawatan dan jantina diukur dengan menggunakan peratusan dan juga frekuensi.

3. 8. 1. 2 Pengukuran Tahap Persepsi Terhadap Sistem Pampasan Kerja

Sebanyak 25 soalan telah dikemukakan untuk mengukur persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja yang digunakan sekarang. Ianya diukur dengan lima skala iaitu 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Kurang Setuju, 4= Setuju, dan 5= Sangat Setuju.

Bagi tujuan pengukuran tahap persepsi responden terhadap setiap pernyataan dalam soal selidik sistem pampasan kerja, nilai skor minimum ialah 1, skor maksimum ialah 5 dan pertengahan yang dianggap sebagai median ialah 3. Nilai skor yang melebihi median menunjukkan responden bersetuju terhadap sistem pampasan kerja ini. Nilai skor yang kurang daripada median pula dianggap tidak setuju hati terhadap sesuatu pernyataan (Khaloque dan Rahman, 1987). Ini boleh dirumuskan seperti jadual 3.2.

Jadual 3.2: Pengukuran Tahap Persepsi Responden Untuk Setiap Pernyataan

(Skor Minima)		(Median)	(Skor Maksima)	
1	2	3	4	5
Tidak Setuju		Kurang Setuju	Setuju	

Seterusnya bagi mengukur tahap persepsi responden bagi setiap bahagian dalam sistem pampasan kerja (tujuan, pengurusan dan struktur pampasan kerja), jumlah keseluruhan pernyataan bahagian tersebut dijumlahkan bagi mengetahui skornya. Semakin tinggi skor yang diperolehi, menunjukkan semakin positif persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja tersebut.

Selanjutnya untuk menentukan tahap persepsi responden terhadap keseluruhan sistem pampasan kerja, terlebih dahulu skor minima diperolehi dengan mendarabkan nilai skala terendah dengan 25 pernyataan iaitu ($1 \times 25 = 25$). Manakala untuk skor maksima, dihitung dengan mendarabkan nilai skala tertinggi dengan 25 pernyataan iaitu ($5 \times 25 = 125$). Ini diikuti dengan jumlah skor maksima (125) ditolak dengan jumlah skor minima (25) yang hasilnya dibahagikan dengan 3. Berdasarkan perolehan ini, setiap tahap sistem pampasan kerja dibahagikan kepada tiga bahagian seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.3.

Jadual 3. 3: Kategori Skor Responden

Kategori	Skor
Tidak Setuju	25 hingga 58
Kurang Setuju	59 hingga 92
Setuju	93 hingga 125

3. 8. 2 Kaedah Inferens

Statistik inferens akan digunakan bagi membuat rumusan tentang populasi berdasarkan data yang diperolehi daripada sampel kajian (Fraenkel dan Wallen, 1993). Penyelidik menggunakan korelasi Pearson bagi menguji persoalan kajian.

Dalam kaedah ini, Korelasi Pearson 'r' digunakan bagi menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan, kekuatan, dan arah perkaitan di antara sistem pampasan kerja (tujuan, pengurusannya, pampasan kerja berbentuk kewangan dan pampasan kerja bukan berbentuk kewangan) sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan kepuasan kerja (pembolehubah bersandar).

Bagi mengetahui kekuatan perkaitan antara dua pembolehubah ini, Davis (1971) telah menggunakan signifikan 0.01 dan 0.05 dalam *Pearson Correlation Coefficient* untuk melihat kekuatan perhubungan antara dua pembolehubah yang dikaji. Tahap signifikan yang ditetapkan untuk kajian ialah pada aras keyakinan alpha 0.05. Interpretasi ini ditunjukkan seperti Jadual 3.4.

Jadual 3.4: Skala Ujian Perhubungan Signifikan

Nilai 'r'	Keterangan Mengenai Perhubungan
0.01 – 0.09	Sedikit
0.10 – 0.29	Lemah
0.30 – 0.49	Sederhana
0.50 – 0.69	Kuat
Lebih 0.70	Sangat Kuat

Sumber: Davis, J.A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

3.9 Rumusan

Bahagian ini telah membincangkan kaedah yang digunakan dalam kajian ini. Antara aspek yang dibincangkan dalam bab ini meliputi lokasi kajian, instrumen kajian, kajian rintis, pentadbiran soal selidik dan penganalisan data. Hasil penganalisan data dan perbincangan yang berkaitan dengan dapatan kajian dibincangkan dalam bab 4.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.0 Pengenalan

Bab ini membincang dan menganalisa dapatan kajian berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian yang dikemukakan dalam bab 1. Antara perkara yang akan dibincangkan ialah latar belakang pentadbir sekolah yang menjadi responden kajian dan diikuti mengenalpasti persepsi pentadbir sekolah terhadap pernyataan-pernyataan berkaitan sistem pampasan kerja. Selepasnya, disusuli dengan pengujian persoalan kajian dan diakhiri dengan rumusan dapatan kajian.

4.1 Latar Belakang Responden

Bahagian ini menghuraikan beberapa aspek latar belakang responden iaitu jawatan pentadbir, lama memegang jawatan pentadbir, jantina dan umur. Kesemuanya ini dirumuskan dalam jadual 4.1. Seramai 102 orang responden diperolehi dalam kajian ini. Jumlah ini merupakan 96.2 peratus dari jumlah keseluruhan seramai 106 orang pentadbir sekolah-sekolah menengah di daerah Kerian, Perak.

4.1.1 Jawatan Pentadbir

Berpandukan jadual 4.1 jumlah terbesar pentadbir sekolah dalam kajian ini ialah Pengetua dan Penolong Kanan (HEM) iaitu masing-masing sebanyak 14.7 peratus. Kumpulan terkecil pula ialah Penolong Kanan (Kokurikulum) iaitu 2.9 peratus. Ini kerana jawatan pentadbir tersebut hanya wujud di sekolah-sekolah menengah gred B yang jumlahnya hanya terdapat tiga buah sekolah tersebut dalam kawasan kajian.

4.1.2 Lama Memegang Jawatan Pentadbir

Hampir separuh pentadbir sekolah (47.1 peratus) mempunyai pengalaman memegang jawatan pentadbir di antara 1 hingga 6 tahun. Nilai purata lama memegang jawatan pentadbir sekolah menengah ialah selama 6 tahun. Manakala 17.6 peratus lagi mempunyai pengalaman memegang jawatan tersebut bagi tempoh 7 hingga 9 tahun. Ini bermakna, majoriti responden mempunyai pengalaman memegang jawatan pentadbir sekolah kurang daripada 10 tahun.

4.1.3 Jantina

Ditinjau dari sudut jantina dapatan kajian menunjukkan, sebanyak 47.1 peratus responden dalam kajian ini adalah pentadbir sekolah (guru) lelaki, manakala 52.9 peratus lagi terdiri daripada wanita. Ini menunjukkan bilangan guru wanita merupakan responden teramai dalam kajian ini.

4.1.4 Umur

Pentadbir sekolah yang menjadi responden di dalam kajian ini berumur antara 25 hingga 55 tahun dengan min umur adalah 40 tahun. Majoriti mereka dalam kajian adalah guru

yang berumur dalam lingkungan 36 hingga 46 tahun (54.0 peratus). Kumpulan umur yang sedikit jumlahnya ialah lingkungan 25 hingga 35 tahun (9.8 peratus). Ini berlaku kerana kebiasaannya seseorang guru diberi tanggungjawab mentadbir sekolah setelah berkhidmat sekurang-kurangnya sepuluh tahun.

Jadual 4.1 : Latar Belakang Responden (N=102)

Profail Responden	Item	n	(%)
Jawatan	Pengetua	15	14.7
	Penolong Kanan	14	13.7
	Penolong Kanan (HEM)	15	14.7
	Penyelia Petang	10	9.8
	Pen. Kanan (Ko-kurikulum)	3	2.9
	Guru Kanan Mata Pelajaran (Bahasa)	12	11.8
	Guru Kanan Mata Pelajaran (Kemanusiaan)	12	11.8
	Guru Kanan Mata Pelajaran (Sains)	10	9.8
	Guru Kanan Mata Pelajaran (Teknik dan Vokasional)	11	10.8
Lama	1 - 3 tahun	28	27.5
Memegang	4 - 6 tahun	20	19.6
Jawatan	7 - 9 tahun	18	17.7
(Min = 6 tahun)	10 - 12 tahun	21	20.5
	Lebih 12 tahun	15	14.7
Jantina	Lelaki	48	47.1
	Perempuan	54	52.9
Umur (Min = 40 tahun)	25 - 35 tahun	10	9.8
	36 - 46 tahun	55	54.0
	Lebih 47 tahun	37	36.2

4.2 Analisis Deskriptif Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Sistem Pampasan Kerja

Bahagian ini membincangkan maklumbalas persetujuan yang diberikan oleh pentadbir sekolah berdasarkan persepsi mereka terhadap sistem pampasan kerja yang diamalkan sekarang. Ianya terdiri daripada empat bahagian utama iaitu tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung.

4. 2. 1 Tujuan Sistem Pampasan Kerja

Bagi mengenalpasti persepsi pentadbir sekolah terhadap tujuan pampasan kerja, sebanyak tiga pernyataan diajukan kepada responden. Julat skor yang diperolehi oleh responden berhubung dengan tujuan sistem saaraan kerja ini adalah antara 8 hingga 15 skor. Ini bermakna semakin tinggi skor yang diperolehi oleh responden terhadap pernyataan tujuan sistem pampasan kerja, semakin positif sikap mereka terhadap tujuan sistem pampasan kerja ini.

Jadual 4.2 menunjukkan dapatan persepsi pentadbir sekolah terhadap tujuan pampasan kerja yang diamalkan sekarang. Penyelidik mendapati majoriti responden (75.0 peratus) memberi persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan. Oleh itu, mereka dalam kajian ini bersetuju bahawa sistem pampasan kerja yang mengutamakan prestasi kerja sekarang boleh memberi kesan yang positif terhadap pekerjaan mereka. Ini secara tidak langsung mencerminkan prestasi kerja sebagai asas dalam penentuan pergerakan gaji amat digemari oleh pentadbir sekolah.

Oleh yang demikian, dapatan ini sama dengan kajian yang dibuat oleh Fossum dan Fitch (1985), Kumpulan Hay (1995), serta Deci (1972) dalam Milkovich dan Newman (1999). Kumpulan Hay dalam kajiannya terhadap 473 buah syarikat di Amerika Syarikat pada tahun 1995 telah menunjukkan bayaran berasaskan prestasi ini mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi kerja individu. Begitu juga kajian terdahulu oleh Fossum dan Fitch (1985) di kalangan pelajar kolej dan pihak pengurusanannya mengenai faktor terpenting dalam menentukan gaji pekerja. Hasil dapatan mereka telah meletakkan prestasi kerja sebagai faktor yang paling penting dan digemari.

Terdahulu daripada mereka, Deci (1972) telah menjalankan kajian terhadap 3,000 syarikat tentang kepentingan kaedah pembayaran gaji berasaskan prestasi sama seperti yang diamalkan dalam sistem pampasan kerja untuk pentadbir sekolah sekarang. Hasilnya beliau telah menyimpulkan kaedah ini mempunyai kesan yang positif terhadap pembangunan organisasi. Pandangan yang sama telah dinyatakan oleh Zainal Ariffin (1998) yang membuat kesimpulan bahawa pengalaman syarikat yang mengamalkan sistem bayaran berasaskan prestasi boleh meningkatkan produktiviti dan perasaan positif terhadap syarikat.

Jadual 4.2: Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Tujuan Sistem Pampasan Kerja (N = 102)

Pernyataan	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju
	n (%)	n (%)	n (%)
Menggalakkan peningkatan prestasi kerja saya	75 (73.5)	9 (8.8)	18 (17.7)
Menggalakkan perkembangan			

bakat dan kemahiran kerja saya.

80 (78.4)

11 (10.8)

11 (10.8)

Mengekalkan kakitangan yang berprestasi tinggi bagi meningkatkan status profesion perguruan.

71 (69.6)

15 (14.7)

16 (15.7)

4. 2. 2 Pengurusan Sistem Pampasan Kerja

Jadual 4.3 menunjukkan kekerapan dan peratus persepsi pentadbir sekolah yang menjadi responden dalam kajian ini terhadap pernyataan-pernyataan bahagian kedua iaitu pengurusan pampasan kerja. Sebanyak empat pernyataan dikemukakan bagi mengenalpasti persepsi pentadbir sekolah terhadap pengurusan sistem pampasan kerja tersebut. Skor terendah yang diperolehi oleh responden adalah 10 dan skor tertinggi adalah sebanyak 20. Semakin tinggi skor yang diperolehi menunjukkan mereka berpuas hati dengan perancangan yang dibuat untuk menjamin pembayaran dibuat secara adil dan kecekapan pengurusan sistem pampasan kerja sekarang. Dapatan menunjukkan majoriti responden (86.3 peratus) bersetuju pengurusan yang teratur telah membolehkan responden berbincang dengan Pegawai Penilai Pertama (PPP) bagi mencapai Sasaran Kerja Tahunan (SKT).

Seterusnya, terdapat 13.7 peratus responden tidak bersetuju terhadap fungsi Panel Pergerakan Gaji (PPG) bagi memastikan pergerakan gaji tahunan melalui penilaian prestasi dapat dilakukan secara adil. Walaupun peratusan ini agak kecil, namun perkara ini tidak boleh dibiarkan berterusan. Ini kerana sebarang kelemahan dalam kaedah penilaian prestasi kerja akan membawa kepada kegagalan kepada pelaksanaan sistem tersebut (Schermerhon, 1999).

Justeru penilaian prestasi kerja untuk tujuan pergerakan gaji tahunan perlu dilakukan dengan penuh hati-hati. Ini penting supaya ianya tidak melunturkan semangat kerja para pentadbir sekolah dan para guru. Apatah lagi dalam konteks pendidikan yang merupakan perkhidmatan dan bukannya produk yang menyukarkan sesuatu ukuran yang hendak dibuat kerana kejayaan dalam bidang pendidikan dipengaruhi oleh pelbagai faktor termasuk sumbangan dari rakan sebaya.

Jadual 4. 3: Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pengurusan Sistem Pampasan Kerja (N = 102)

Pernyataan	Setuju n (%)	Kurang Setuju n (%)	Tidak Setuju n (%)
------------	-----------------	---------------------------	--------------------------

Menentukan pembayaran pampasan kerja dibayar mengikut klasifikasi

perkhidmatan, tahap nilai jawatan dan prestasi kerja saya.	85 (83.3)	7 (6.9)	10 (9.8)
Menentukan pergerakan gaji tahunan saya secara adil melalui penubuhan Panel Pergerakan Gaji.	81 (79.4)	7 (6.9)	14 (13.7)
Memastikan urusan pampasan kerja saya dibayar dengan cepat dan betul melalui penggunaan komputer.	89 (87.3)	5 (4.9)	8 (7.8)
Membantu saya mencapai Sasaran Kerja Tahunan melalui perbincangan dengan Pegawai Penilai Pertama.	88 (86.3)	4 (3.9)	10 (9.8)

4. 2. 3 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung (Gaji, Elaun dan Bonus)

Dalam bahagian ini, sebanyak enam pernyataan penyelidik ajukan kepada pentadbir sekolah yang merangkumi aspek gaji, elaun dan bonus. Skor terendah yang diperolehi oleh responden adalah 18 dan skor tertinggi sebanyak 30.

Berdasarkan jadual 4.4 dapatan kajian menunjukkan 85.3 peratus responden berpuas hati dengan gaji pokok yang diterima sekarang. Begitu juga kebanyakan responden (83.3 peratus) bersetuju bahawa Jadual Gaji Matriks sekarang yang lebih fleksibel membolehkan mereka memperoleh kenaikan mata gaji yang lebih tinggi tanpa halangan.

Hasil dapatan dan kenyataan ini disokong oleh Henderson (1996) serta Milkovich dan Newman (1999) yang merumuskan unsur fleksibel dalam pampasan kerja bersesuaian dengan kepentingan dan kemahuan pekerja yang mereka boleh bebas memilih berdasarkan apa yang disukainya. Selain itu unsur fleksibel boleh memberi kesetiaan untuk terus kekal berkhidmat dalam sesebuah organisasi dan memberi motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan produktiviti.

Sementara itu, penentuan pergerakan gaji tahunan pampasan kerja dalam sistem saraan baru adalah berasaskan prestasi kerja individu seseorang pekerja. Kajian yang dijalankan terhadap penggunaan prestasi kerja untuk kenaikan gaji tahunan di kalangan responden kajian mendapati 71.6 peratus responden bersetuju dengan kaedah tersebut.

Ini menunjukkan kaedah pergerakan gaji tahunan yang berdasarkan Laporan Prestasi Tahunan menggalakkan mereka bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Dyer (1976) dan rakan-rakannya (dalam Milkovich dan Newman, 1999)

yang telah membuat soal selidik terhadap 180 orang pengurus daripada 72 syarikat tentang apakah faktor yang perlu diambil kira dalam pembayaran gaji seseorang pekerja? Hasil kajian telah mengenalpasti prestasi kerja perlu dijadikan faktor terpenting dalam menentukan gaji pekerja.

Sekali lagi dapatan kajian menolak kaji selidik yang dibuat oleh CUEPACS terhadap Sistem Saraan Baru pada tahun 1998 yang menyimpulkan 90.0 peratus responden tidak bersetuju dengan pampasan kerja ini dan faktor terbesar adalah tidak puas hati terhadap penilaian prestasi yang dibuat. Perbezaan mungkin kerana responden dalam kajian ini hanya melibatkan para pentadbir sekolah menengah dan berbeza dengan responden yang dibuat oleh CUEPACS yang melibatkan pelbagai jawatan dalam perkhidmatan awam.

Seterusnya, terdapat 21.6 peratus responden melahirkan rasa tidak setuju dari segi pembayaran Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan. Ini bermakna mereka tidak setuju yang elaun tersebut berpatutan dengan kerja mereka sebagai pentadbir sekolah menengah. Sehubungan dengan itu penyelidik menyokong tindakan kerajaan menaikkan elaun tersebut dalam belanjawan 2001. Elaun bulanan untuk Pengetua dinaikkan menjadi RM150.00, manakala untuk Guru Besar dinaikkan kepada RM100.00. Kenaikan ini diharap akan dapat mengurangkan peratusan rasa tidak puas hati terhadap elaun itu. Walau bagaimanapun bukan semua pentadbir sekolah yang menikmati kenaikan tersebut.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan kebanyakan pentadbir sekolah dalam kajian ini berpuas hati dengan pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung yang diperuntukkan kepada mereka seperti yang dirumuskan dalam jadual 4.4.

Jadual 4. 4: Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung (Gaji, Elaun dan Bonus) (N = 102)

Pernyataan	Setuju n (%)	Kurang Setuju n (%)	Tidak Setuju n (%)
Jumlah gaji pokok adalah berpatutan dengan kos hidup harian saya.	87 (85.3)	4 (3.9)	11 (10.8)
Penyediaan Jadual Gaji Matriks memberi peluang kepada saya memperolehi kenaikan mata gaji yang lebih tinggi.	85 (83.3)	4 (3.9)	13 (12.8)
Kaedah pergerakan gaji tahunan yang berdasarkan Laporan Prestasi Tahunan menggalakkan saya bekerja dengan bersungguh-sungguh.	73 (71.6)	10 (9.8)	19 (18.6)
Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan			

Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan berpatutan dengan tugas saya sekarang.

72 (70.6)

8 (7.8)

22 (21.6)

Pemberian elaun berdasarkan kategori anggota berpatutan untuk pentadbir sekolah.

80 (78.4)

11 (10.8)

11 (10.8)

Bayaran bonus tahunan yang pernah diberi adalah mencukupi untuk menghargai perkhidmatan saya.

81 (79.4)

10 (9.8)

11 (10.8)

4. 2. 4 Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung (Faedah)

Pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung yang menjadi kajian ialah cuti, kemudahan pinjaman, kemudahan rawatan dan faedah persaraan. Setiap jenis pernyataan itu akan ditinjau dari segi tiga aspek. Pertama ialah kelayakan (sama ada ianya dapat meningkatkan semangat untuk bekerja lebih tekun). Kedua ialah peluang (sama ada ianya dapat menghargai perkhidmatan responden) dan ketiganya ialah jumlah (sama ada ianya dapat memenuhi tujuan sesuatu kemudahan faedah itu diambil atau diperolehi). Skor terendah yang diperolehi oleh responden ialah 51 dan skor tertinggi sebanyak 60.

Merujuk kepada jadual 4.5, hampir semua pernyataan mempunyai persetujuan sebanyak 80.0 peratus. Pernyataan yang paling tinggi persetujuannya (89.3 peratus) ialah kelayakan mendapatkan rawatan. Ini menunjukkan kebanyakan pentadbir sekolah berpuas hati dengan kemudahan rawatan yang disediakan.

Tambahan pula penyelidik mendapati kos rawatan yang tinggi masa kini akan menjadi ringan jika terdapatnya faedah rawatan yang disediakan oleh majikan. Contohnya, didapati setiap tujuh dolar yang dibelanjakan oleh rakyat Amerika pada tahun 1992, satu dolar daripadanya adalah untuk rawatan kesihatan (Milkovich dan Newman, 1999).

Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan tiga kajian oleh Pertubuhan Hewitt (1988), Davis, Giles dan Field, (1988), serta Shapiro dan Sherman (1987) dalam Milkovich dan Newman (1999). Mereka menyimpulkan faedah perubatan merupakan yang paling dikehendaki dalam penyediaan faedah pampasan untuk pekerja.

Situasi ini tidak bezanya di Malaysia dengan peruntukkan yang tinggi untuk Kementerian Kesihatan akibat kos rawatan yang semakin tinggi. Dalam belanjawan 2001 sebanyak 5.76 billion ringgit telah diperuntukkan bagi melaksanakan rancangan yang diatur oleh kementerian tersebut termasuklah penyediaan kemudahan rawatan. Kemudahan ini dapat meringankan kos perubatan yang dinikmati oleh kakitangan perkhidmatan awam termasuk para pentadbir sekolah. Hakikatnya melalui kemudahan rawatan ini, tahap prestasi kerja para pekerja dapat ditingkatkan apabila mereka berada di dalam keadaan yang sihat dan cergas. Justeru tidak merugikan majikan mengadakan kemudahan tersebut. Selain itu penyediaan kemudahan ini boleh memupuk budaya penyayang di kalangan anggota keluarga dan masyarakat.

Jadual 4.5: Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung (Cuti Berbayar, Kemudahan Pinjaman, Kemudahan Rawatan, dan Faedah Persaraan) (N = 102)

Pernyataan	Setuju n (%)	Kurang Setuju n (%)	Tidak Setuju n (%)
Kelayakan memperolehi cuti berikut dapat meningkatkan semangat pentadbir sekolah untuk bekerja dengan lebih tekun.	80 (78.4)	13 (12.7)	9 (8.9)
Peluang menggunakan cuti yang diperuntukkan dapat menghargai perkhidmatan saya.	89 (87.3)	5 (4.9)	8 (7.8)
Jumlah hari dalam cuti dapat memenuhi tujuan cuti itu diambil.	85 (83.3)	6 (5.9)	11 (10.8)
Kelayakan memperolehi pinjaman dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	88 (86.3)	7 (6.9)	7 (6.9)
Peluang menggunakan pinjaman dapat menghargai perkhidmatan saya.	89 (87.3)	10 (9.8)	3 (2.9)
Jumlah tunai pinjaman dapat saya gunakan untuk memenuhi tujuan pinjaman tersebut.	84 (82.3)	11 (10.8)	7 (6.9)
Kelayakan rawatan yang diperuntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	91 (89.3)	8 (7.8)	3 (2.9)
Peluang menggunakan rawatan perubatan dapat menghargai perkhidmatan saya.	85 (83.3)	12 (11.8)	5 (4.9)

Rawatan yang tiada had bagi kemudahan perubatan membolehkan saya dan keluarga mendapat rawatan yang berkualiti.	89 (87.2)	8 (7.9)	5 (4.9)
Kelayakan faedah persaraan yang di peruntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	83 (81.4)	13 (12.7)	6 (5.9)
Peluang mendapatkan faedah persaraan dapat menghargai perkhidmatan yang telah saya curahkan.	79 (77.5)	13 (12.7)	10 (9.8)
Jumlah tunai yang diperuntukkan daripada faedah persaraan dapat memberi jaminan saraan hidup apabila saya bersara nanti.	88 (86.3)	10 (9.8)	4 (3.9)

Peluang mendapatkan pinjaman juga merupakan antara peratus persetujuan yang tinggi iaitu 87.3 peratus. Ini kerana kadar faedah yang dikenakan oleh pinjaman kerajaan adalah rendah iaitu 4.0 peratus berbanding dengan institusi kewangan yang mengenakan kadar yang lebih tinggi daripada itu.

Secara keseluruhannya, penyelidik mendapati majoriti pentadbir sekolah bersetuju terhadap kesemua item pernyataan berkaitan dengan faedah yang diajukan. Selain rawatan perubatan dan kemudahan pinjaman, mereka juga memberi tanggapan yang positif faedah persaraan yang ditawarkan. Keadaan ini selari dengan dapatan Glueck (1978) dalam Milkovich dan Newman (1999) yang telah mengesan keperluan pekerja berdasarkan kepada kumpulan umur. Beliau mendapati pekerja yang sudah berumur cenderung untuk memilih faedah persaraan. Ini bertepatan dengan responden kajian yang min umur mereka adalah 40 tahun yang boleh dikategorikan kumpulan sudah berumur.

Kesimpulan tahap persepsi pentadbir sekolah secara keseluruhan terhadap sistem pampasan kerja ini ditunjukkan dalam jadual 4.6. Didapati majoriti (80.4 peratus) responden bersetuju dengan sistem pampasan kerja yang disediakan untuk mereka. Persetujuan ini melambangkan mereka berpuas hati terhadap sistem pampasan kerja tersebut.

Jadual 4.6: Tahap Persepsi Pentadbir Sekolah Terhadap Sistem Pampasan Kerja (N = 102)

Kumpulan	(n)	(%)
Setuju	82	80.4
Kurang Setuju	8	7.8
Tidak Setuju	12	11.8

4.3 Perkaitan Antara Sistem Pampasan Kerja Dan Kepuasan Kerja

Objektif kelima hingga kelapan kajian adalah untuk mengenalpasti perkaitan antara sistem pampasan kerja (tujuan sistem pampasan kerja, pengurusannya, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung serta pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung) dan kepuasan kerja.

4.3.1 Perkaitan Tujuan Sistem Pampasan Kerja Dan Kepuasan Kerja

Ujian korelasi Pearson digunakan untuk menguji persoalan kajian pertama. Keputusannya dirumuskan dalam jadual 4.7. Hasil kajian penyelidik mendapati nilai ' r ' positif yang signifikan ($r = 0.2330$, $p = 0.019$). Ini menunjukkan terdapat perkaitan yang positif di antara tujuan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja. Perkaitan yang positif menunjukkan semakin selari tujuan pampasan kerja dengan kehendak mereka, semakin tinggi kepuasan kerja yang akan diperolehi.

Justeru dapatan ini mempunyai persamaan dengan dapatan kajian oleh Byars dan Rue (2000) yang menunjukkan pengurusan tertinggi dan pekerja bawahan termasuk pencari kerja yakin terhadap perkaitan yang positif antara prestasi kerja dengan pembayaran pampasan kerja. Cara ini boleh memberi kepuasan kerja dan keinginan untuk terus kekal berkhidmat dalam sesebuah organisasi terutama mereka yang berprestasi tinggi kerana merasakan perkhidmatan

mereka dihargai. Terdapat bukti yang kukuh bahawa pekerja yang berprestasi baik akan terus kekal berkhidmat di sesebuah organisasi berbanding dengan mereka yang berprestasi buruk (Harrisson, Virick dan Sonja, 1996).

Seterusnya, dapatan ini seiring dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1966) yang menekankan aspek menghargai pencapaian prestasi kerja individu sebagai faktor utama mempengaruhi dan menyumbang ke arah mewujudkan kepuasan kerja dalam diri pekerja. Lebih-lebih lagi cabaran kerja yang perlu dilalui membuat pekerja tersebut merasa mereka dapat menunjukkan kebolehan, keistimewaan dan kepakaran yang dimiliki oleh mereka dengan sebaik mungkin.

Sesungguhnya pencapaian yang diperolehi hasil daripada prestasi kerja dan kebolehan dalam melaksanakan sesuatu tugas, menjadi amat bermakna kepada pekerja apabila kejayaan itu disusuli dengan penghargaan dan pengiktirafan daripada majikan kepada pekerja tersebut. Justeru anugerah khidmat cemerlang bagi menghargai kakitangan perkhidmatan awam yang menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang mampu memberi kepuasan kerja kepada pekerja tersebut.

4.3.2 Perkaitan Antara Pengurusan Sistem Pampasan Kerja Dan Kepuasan Kerja

Jadual 4.7 menunjukkan Ujian Korelasi Pearson di antara pengurusan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja. Keputusan menunjukkan nilai ' r ' yang signifikan ($r = 0.2000$, $p = 0.040$). Ini bermaksud terdapat perkaitan positif yang signifikan di antara pengurusan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja. Dalam maksud yang sama sistem pengurusan pampasan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Ini juga bermakna semakin baik pengurusan pampasan kerja akan memberi kepuasan kerja yang lebih kepada responden.

Penyelidik mendapati dapatan ini mempunyai persamaan dengan beberapa orang penulis seperti Henderson (1994), Cascio (1995) dan Holt (1990). Henderson (1994) contohnya, telah menyatakan pentingnya untuk pemberian gaji yang adil kepada pekerja bagi menjamin kepuasan kerja dalam diri pekerja. Begitu juga dengan Holt (1990) telah menyatakan sistem pampasan kerja yang adil mampu mengekalkan individu yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Ianya boleh dilakukan melalui pengurusan program pampasan kerja yang berkesan. Antaranya melalui perbandingan pampasan kerja yang dilaksanakan oleh organisasi lain. Selain itu kajian bagi mendapatkan tindak balas terhadap pampasan kerja sedia ada di kalangan pekerja perlu juga dilakukan (Milkovich dan Newman, 1999).

Ini kerana keputusan perbandingan yang dibuat oleh mereka dari segi bayaran boleh mempengaruhi kepuasan kerja mereka dan seterusnya sama ada terus kekal bekerja dalam organisasi tersebut atau meninggalkannya. Ini disokong oleh Casscio (1995) yang telah menyatakan organisasi yang tidak memahami sepenuhnya nilai sesuatu kedudukan atau tahap kerja setiap pekerjaanya dalam organisasi bagi tujuan pembayaran pampasan kerja yang adil akan memberi kesan yang buruk terhadap kepuasan kerja. Ianya boleh mengakibatkan organisasi berkenaan kehilangan tenaga pekerja terutama yang mahir dan berprestasi tinggi.

Justeru, menurut Maimunah (2000), bagi menggalak para pekerja setia dan terus berkhidmat dalam organisasi yang sama, struktur pampasan kerja mesti dirancang dan diurus dengan baik. Antaranya memastikan tahap gaji atau upah sepatutnya meningkat selaras dengan

tempoh perkhidmatan para pekerja. Ini akan dapat menyumbang kepada kepuasan kerja. Pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan kerja dengan sebaik mungkin dan seterusnya berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja demi menjamin matlamat organisasi tercapai.

Didapati dapatan ini juga sehaluan dengan pandangan Plunket dan Attner (1994) yang menyimpulkan ketiga-tiga teori motivasi (Teori Jangkaan, Teori Persamaan dan Teori Pengukuhan) mempunyai kaitan dengan pengurusan pampasan kerja. Ini kerana mereka mendapati ketiga-tiga teori ini berguna untuk mengandaikan tingkah laku individu ke arah yang positif melalui pemberian pampasan kerja.

4.3.3 Perkaitan Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung Dan Kepuasan Kerja

Berpanduan jadual 4.7 juga, keputusan Ujian Korelasi Pearson di antara pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dengan kepuasan kerja, menunjukkan nilai ' r ' positif yang signifikan ($r = 0.4690$, $p = 0.002$). Ini bermakna terdapat perkaitan yang signifikan di antara pampasan kerja berbentuk kewangan dengan kepuasan kerja. Dalam pengertian lain, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung (gaji, elaun dan bonus) dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Perkaitan yang positif ini pula bermakna pembayaran gaji, elauan dan bonus yang semakin tinggi berupaya memberi kepuasan kerja yang lebih kepada responden kajian.

Penyelidik mendapati dapatan ini selari dengan kajian oleh Zabidi dan rakan-rakannya (1990) ke atas pengurus-pengurus bank di Malaysia. Hasilnya mereka mendapati pengurus yang mempunyai gaji yang tinggi lebih berpuas hati terhadap kerjanya berbanding dengan rakan mereka yang bergaji rendah. Ini juga menunjukkan di antara ketiga-tiga unsur pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung, kelihatan gaji mempunyai pengaruh yang lebih utama. Kenyataan ini telah disokong oleh Poon (1994) bahawa aspek penggajian merupakan elemen terpenting dalam pampasan kerja individu.

Seterusnya, dapatan ini mempunyai persamaan dengan kajian yang telah buat oleh Herzberg (1966), Kalleberg (1974), Locke (1973), Vroom (1964) dan Lawler (1972). Mereka telah merumuskan gaji merupakan pampasan kerja yang paling signifikan dan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pekerja (Milkovich dan Newman, 1999).

Dapatan ini juga meyokong kajian oleh Soeother (1994) terhadap pekerja industri di beberapa buah negara Eropah. Hasilnya menunjukkan insentif kewangan menduduki tangga yang teratas dalam senarai semua faktor yang mempengaruhi tahap motivasi dan kepuasan kerja para pekerja berkenaan. Ini bermakna terdapat perkaitan yang signifikan antara ganjaran kewangan dengan kepuasan kerja.

Sementara itu, dengan nilai $r = 0.4690$ menunjukkan terdapat perhubungan sederhana yang signifikan antara sistem pampasan kerja berbentuk kewangan secara langsung dengan kepuasan kerja. Ini hampir dengan dapatan oleh Zaiton (1982) yang menunjukkan faktor gaji mempunyai perkaitan yang sederhana dengan kepuasan kerja. Persamaan ini mungkin disebabkan responden kajian adalah sama yang terdiri daripada para guru.

Namun agak berbeza dengan dapatan Aminah (1997), yang telah menjalankan kajian kes bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan 172 orang guru siswazah sekolah-sekolah menengah di Kota Bharu, Kelantan. Dapattannya menunjukkan tiga faktor yang memberi kepuasan kerja yang tinggi adalah tanggungjawab, dasar pentadbiran organisasi dan peluang untuk memajukan diri. Faktor gaji didapati paling kurang memberi kepuasan kerja walaupun respondennya adalah sama yang terdiri daripada para guru.

4.3.4 Perkaitan Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung Dan Kepuasan Kerja

Sekali lagi Ujian Korelasi Pearson digunakan bagi menguji hipotesis keempat kajian ini. Keputusannya ditunjukkan dalam jadual 4.7. Dapatan kajian menerangkan terdapat nilai ' r ' yang signifikan ($r = 0.3070$, $p = 0.000$). Ini menjelaskan terdapat perkaitan positif yang signifikan di antara pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung dengan kepuasan kerja.

Dalam erti kata lain, keputusan hipotesis ini menyatakan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung (cuti berbayar, kemudahan pinjaman, kemudahan rawatan perubatan dan faedah persaraan) mampu memberi kepuasan kerja. Ini juga menunjukkan semakin baik pemberian faedah, akan memberi kepuasan kerja yang lebih kepada responden.

Walaupun nilai $r = 0.3070$ menunjukkan terdapat perhubungan yang sederhana namun wujudnya perkaitan yang signifikan antara faedah-faedah dalam pampasan kerja dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian oleh Zaccaro (1988) ke atas pekerja di sebuah kilang pengeluaran bahan kimia. Beliau mendapati pekerja berpuas hati terhadap faedah sampingan syarikat seperti kemudahan kesihatan dan keselamatan di tempat kerja.

Begitu juga dengan Quarstein (1992) yang telah melakukan kajian ke atas pelajar yang bekerja. Hasilnya mendapati selain faktor gaji, faktor faedah seperti peluang kenaikan pangkat, keadaan kerja, polisi syarikat, pengiktirafan dan pemberian anugerah juga berupaya mempengaruhi kepuasan kerja. Ini menjelaskan faedah-faedah itu kelihatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan pekerja.

Seterusnya secara tidak langsung didapati, kemudahan rawatan perubatan mempunyai perkaitan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Justeru dapatan ini mempunyai persamaan dengan kajian oleh *Employee Benefits Research Institute's* di Amerika Syarikat pada tahun 1997 dalam Milkovich dan Newman (1999). Dapatan tersebut menunjukkan kemudahan rawatan perubatan antara faedah yang mampu memberi kepuasan kerja dan seterusnya mendorong untuk pekerja lebih memberi tumpuan terhadap kerjanya. Rawatan perubatan dapat memberi kepuasan kerja kepada mereka kerana dapat membantu meringankan kos perubatan dan rawatan yang perlu ditanggung.

Ini dapat dilihat melalui satu tinjauan umum yang dibuat oleh Gallup pada tahun 1997, pekerja menyatakan mereka memerlukan tambahan \$5,000 setahun sekiranya mereka memilih pekerjaan yang tidak mempunyai faedah atau perkhidmatan seperti kemudahan kesihatan, persaraan dan insurans nyawa. Justeru penyediaan faedah kemudahan rawatan dapat membantu

meringankan kos hidup mereka yang secara tidak langsung mampu memberi kepuasan kerja (Milkovich dan Newman, 1999).

Selain itu, wujudnya perkaitan yang signifikan di antara pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung memperlihatkan betapa mustahaknya faedah-faedah seperti kemudahan rawatan kesihatan, kemudahan pinjaman dan faedah persaraan yang terdapat dalam pampasan kerja. Justeru tidak hairan jika terdapat pekerja yang meletakkannya sama penting dengan gaji mereka. Ini dapat dilihat melalui temu bual terhadap 12,000 orang pekerja telah dibuat oleh Pertubuhan Hewitt di New York, pada tahun 1985 dalam Mc Caffery (1992).

Hasilnya mendapati 28.0 peratus responden berpendapat faedah ini lebih penting daripada gaji. Jumlah terbesar iaitu 56.0 peratus responden menyatakan faedah tersebut sama penting dengan gaji, manakala hanya 16.0 peratus beranggapan faedah ini kurang penting berbanding dengan gaji. Jadi jika dijumlahkan, 84.0 peratus (28.0 peratus + 56.0 peratus) menyatakan pentingnya faedah ini setanding dengan gaji mereka.

Sebagai rumusan, pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung yang disediakan dalam pampasan kerja boleh menyumbang kepada kepuasan kerja di kalangan responden kajian.

Jadual 4.7: Perkaitan Di Antara Sistem Pampasan Kerja Dengan Kepuasan Kerja (N=102)

Pembolehubah Tidak Bersandar	Nilai 'r' Kekuatan Perhubungan
Tujuan Pampasan Kerja	0.2330 Lemah
Pengurusan Pampasan Kerja	0.2000 Lemah
Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	0.4690 Sederhana
Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	0.3070 Sederhana

Kesimpulannya, didapati para pentadbir sekolah menengah di daerah Kerian, Perak berpuas hati terhadap sistem pampasan kerja, menyebabkan mereka ingin terus kekal berkhidmat dalam profesion perguruan. Ini menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Lawler (1972), Mobley (1982) dan Dunnette (1992) yang menegaskan faktor bayaran menjadi sebab utama untuk seseorang individu masuk bekerja dalam sesebuah organisasi. Ianya

ditegaskan lagi oleh Milkovich dan Newman (1999) yang menyatakan faktor ganjaran dalam pampasan kerja menjadi penentu sama ada seseorang pekerja itu untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi atau meninggalkannya.

4. 4 Rumusan

Bab ini memberi penjelasan tentang analisis data daripada 102 soal selidik yang telah dikembalikan. Berdasarkan data yang diperolehi, penyelidik telah membentang dan membincangkan dapatan-dapatan kajian yang berasaskan objektif dan persoalan kajian. Huraian dalam bab 4 ini telah menjawab objektif dan persoalan kajian satu persatu. Secara umum, penyelidik mendapati pentadbir sekolah mempunyai sikap yang positif terhadap pampasan kerja sekarang yang seterusnya menggalakkan mereka untuk terus kekal berkhidmat dalam profesion perguruan. Bab berikutnya membincangkan rumusan, kesimpulan dan cadangan kajian.

RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan tentang rumusan, kesimpulan dan cadangan kajian. Aspek yang dibincangkan adalah berasaskan kepada objektif kajian yang telah diutarakan di dalam Bab 1 dan hasilan kajian yang terdapat dalam Bab 4. Seterusnya diikuti dengan cadangan yang mungkin memberi manfaat untuk Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Perkhidmatan Awam.

5.1 Rumusan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti persepsi pentadbir sekolah terhadap sistem pampasan kerja (tujuan, pengurusan, pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung) dan adakah ianya mempengaruhi kepuasan kerja di 15 buah sekolah menengah di daerah Kerian, Perak.

Seramai 102 orang menjadi responden kajian ini yang terdiri daripada guru yang memegang jawatan pentadbir sekolah iaitu Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan (HEM), Penyelia Petang, Penolong Kanan (Ko-kurikulum) dan Guru Kanan Mata Pelajaran. Mereka berumur dalam lingkungan 25 hingga 54 tahun dengan umur purata ialah 40 tahun.

Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen bagi mengumpul data-data kajian. Ujian rintis telah dijalankan pada 11 September 2000 iaitu sebelum pelaksanaan kajian yang sebenar, mendapati soal selidik yang digunakan untuk kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang memuaskan iaitu 0.8435

Bagi tujuan penganalisan data, terdapat dua kaedah utama yang digunakan iaitu kaedah analisis deskriptif dan juga kaedah analisis inferens yang melibatkan penggunaan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 10.0.

Objektif pertama kajian adalah untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap tujuan sistem pampasan kerja yang diamalkannya sekarang. Hasil kajian mendapati 75.0 peratus pentadbir sekolah bersetuju bahawa sistem pampasan kerja yang menghargai prestasi kerja amat disenangi oleh pentadbir sekolah. Objektif kedua ialah untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap pengurusan sistem pampasan kerja. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa 86.3 peratus responden bersetuju pengurusan pampasan kerja yang teratur telah membolehkan responden berbincang dengan Penilai Penilai Pertama bagi mencapai sasaran kerja tahunan.

Objektif ketiga pula adalah untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung. Hasil kajian menunjukkan pentadbir sekolah sebagai responden dalam kajian ini beranggapan jumlah gaji yang diberi adalah berpatutan dengan kos hidup harian di samping berpuas hati terhadap kaedah gaji yang lebih fleksibel. Manakala objektif keempat adalah untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung. Hasil kajian mendapati hampir semua pernyataan berkaitan dengan pampasan kerja bentuk ini mempunyai persetujuan sebanyak 80.0 peratus.

Objektif kelima kajian adalah untuk menentukan perkaitan yang wujud di antara tujuan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja. Oleh itu, ujian Korelasi Pearson digunakan. Berdasarkan kepada Ujian ini, didapati pampasan kerja yang mementingkan prestasi kerja ini mempunyai perhubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja ($r = 0.2330$, $p < 0.05$). Dapatan kajian ini sama dengan kajian oleh Fossum dan Fitch (1985) terhadap pelajar kolej dan pihak pengurusannya yang menyatakan pembayaran gaji berasaskan prestasi merupakan perkara paling penting dalam memberi kepuasan kerja.

Manakala objektif keenam kajian ini adalah untuk mengenalpasti perkaitan yang wujud antara pengurusan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja responden. Ujian Korelasi Pearson mendapati bahawa terdapat perkaitan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja ($r = 0.2000$, $p < 0.05$). Ini sehaluan dengan kenyataan Maimunah (2000) yang menyatakan bahawa pampasan kerja yang diurus dengan baik berupaya memberi kepuasan bekerja dan seterusnya menggalakkan para pekerja terus setia berkhidmat dalam organisasi yang sama.

Mengenalpasti perkaitan antara pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan kepuasan kerja adalah objektif ketujuh kajian. Sekali lagi Ujian Korelasi Pearson digunakan. Dapatan menunjukkan terdapatnya perkaitan positif yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah tersebut ($r = 0.4690$, $p < 0.05$).

Objektif kajian kelapan ialah untuk melihat perkaitan antara pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung dengan kepuasan kerja responden. Melalui ujian korelasi Pearson didapati terdapat perhubungan positif yang signifikan antara pampasan kedua-dua pembolehubah tersebut ($r = 0.3070$, $p < 0.05$). Ini menunjukkan faedah kerja seperti cuti berbayar, kemudahan pinjaman, kemudahan rawatan dan faedah persaraan mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja responden kajian.

5.2 Kesimpulan Kajian

Kebanyakan responden dalam kajian ini secara keseluruhannya, mempunyai tanggapan yang positif dengan memberi persetujuan serta berpuas hati terhadap sistem pampasan kerja yang diamalkan sekarang. Oleh itu pampasan kerja sekarang jelas menyokong Teori Pengukuhan oleh Skinner (1969), Teori Jangkaan oleh Vroom (1964) dan Teori Persamaan oleh Adams (1963). Teori Pengukuhan menegaskan peneguhan positif terhadap sesuatu tingkahlaku akan meningkatkan kadar motivasi yang seterusnya memberi kepuasan kerja. Peneguhan positif ini meliputi pampasan kerja yang berbentuk kewangan secara langsung dan pampasan kerja bentuk kewangan secara tidak langsung.

Pampasan kerja sekarang juga seharusnya sehaluan dengan Teori Persamaan dan Teori Jangkaan. Ini penting kerana untuk mengekalkan para pekerja terutamanya pekerja yang berupaya tinggi, organisasi mesti memastikan wujudnya keadilan dan kesamaan dalam pembayaran saraan pekerja (Werther dan Davis, 1993). Kajian mereka ini disokong Milkovich dan Bondreau (1994) yang menyatakan kadar bayaran mestilah cukup tinggi jika organisasi hendak menarik dan mengekalkan para pekerja mereka. Sebagai contoh, pampasan kerja untuk pentadbir sekolah menengah yang mempunyai kelulusan Sarjana perlu diberi perhatian oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Perkhidmatan Awam.

Didapati majoriti responden (83.3 peratus) bersetuju dengan jadual Gaji Matriks yang ditentang oleh Kesatuan Sekerja Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia (CUEPACS). Begitu

juga kebanyakan responden (71.6 peratus) bersetuju dengan kaedah penilaian prestasi untuk pergerakan gaji tahunan mereka.

Peratus persetujuan yang paling kecil jumlahnya (70.6 peratus) ialah pernyataan yang berkaitan dengan bayaran Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan yang diberikan kepada mereka. Ini bermaksud hampir 30 peratus masih berpendapat bayaran elaun tersebut tidak sepadan dengan tugas pentadbiran yang mereka lakukan. Dapatan ini dapat membantu memberi jawapan kepada persoalan bahagian mana dalam pampasan kerja yang menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan pentadbir sekolah menengah.

Dapatan juga menunjukkan terdapat perkaitan positif yang signifikan antara sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja yang mencetuskan semangat majoriti responden untuk terus kekal dalam perkhidmatan pendidikan kerana berpuas hati dengan sistem pampasan kerja yang diamalkan sekarang. Tambahan pula umur purata pentadbir sekolah yang menjadi responden kajian ini ialah 40 tahun yang didapati lebih merasai kepuasan kerja apabila tempoh perkhidmatan semakin meningkat. Menurut M. Saiyadain (1996), kepuasan kerja seseorang berkecenderungan tinggi apabila umur dan tempoh perkhidmatan semakin bertambah. Ini kerana status dan penghormatan yang diperolehi oleh mereka turut bertambah pada masa itu.

Rumusannya, kajian ini telah memberi jawapan kepada persoalan-persoalan kajian yang diketengahkan.. Kajian ini juga telah memberi pemahaman kepada penyelidik dan organisasi yang dikaji berhubung sistem pampasan kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang seterusnya berupaya menggalakkan pentadbir sekolah untuk terus kekal berkhidmat di dalam profesion perguruan.

5.3 Cadangan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian beberapa cadangan diketengahkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan juga kepada pengkaji-pengkaji akan datang.

5.3.1 Cadangan Kepada Kementerian Pendidikan

i. Pampasan kerja banyak mempengaruhi kepuasan kerja para pentadbir sekolah. Oleh itu, penyediaan pampasan kerja bentuk kewangan secara langsung dan tidak langsung perlu disusun supaya memenuhi keperluan peribadi dan memberi kepuasan kerja di samping untuk mendorong mereka untuk terus kekal berkhidmat dalam profesion perguruan. Teori-teori Motivasi yang berkaitan dengan pampasan kerja boleh dijadikan panduan dalam mereka bentuk atau menyusun semula sistem saraan kerja pada masa kini atau akan datang.

ii. Dapatan kajian menunjukkan terdapat responden (18.6 peratus) yang tidak berpuas hati terhadap penilaian prestasi kerja untuk tujuan pergerakan gaji tahunan. Justeru beberapa langkah perlu diambil bagi memastikan penilaian prestasi dilaksanakan dengan seadilnya agar perasaan kecewa dapat dielakkan. Antara kaedah yang boleh digunakan ialah penilaian prestasi 360 darjah. Penilaian ini mengambil kira penilaian dari empat aspek iaitu orang atasan kepada orang bawahan, orang bawahan menilai orang atasan, penilaian sendiri dan penilaian daripada rakan sekerja. Ini ditegaskan oleh Yuki dan Lepsinger (1985) yang menyatakan sekiranya seseorang itu menerima maklumbalas yang jujur daripada majikan, rakan sekerja dan orang bawahan, individu tersebut selalunya akan makin memahami bagaimana perlakuannya itu boleh memberi kesan kepada orang lain, dan keinginan untuk berubah akan datang dengan sendirinya.

iii. Walaupun dapatan menunjukkan kebanyakan responden berpuas hati dengan struktur pampasan kerja sekarang, perkaitan positif yang signifikan menuntut pihak kementerian tidak boleh berpuas hati terhadap sistem yang ada sekarang. Usaha perlu dilakukan untuk menambahkan pampasan kerja yang ada sekarang. Sebagai contohnya, Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan perlu ditambah selaras dengan bebanan kerja pentadbir sekolah yang lebih mencabar pada alaf baru ini. Begitu juga dengan beberapa kemudahan lain seperti pinjaman membeli kereta dan komputer perlu dipercepat kelulusannya supaya rasa puas hati terhadap pekerjaan sekarang dapat ditingkatkan.

5. 3. 2 Cadangan Kepada Penyelidik Yang Akan Datang

Memandangkan dapatan kajian ini tertakluk kepada objektif-objektif kajian yang telah ditetapkan, maka beberapa cadangan dikemukakan kepada penyelidik akan datang bagi memperbaiki lagi kajian ini. Di antara cadangan-cadangan ini adalah seperti berikut:

i. Membuat kajian perbandingan bagi melihat perbezaan tanggapan terhadap sistem pampasan kerja antara pentadbir sekolah dengan guru yang tidak memegang jawatan pentadbir di sekolah menengah. Melalui kajian tersebut satu rumusan boleh dibuat bagi mewakili keseluruhan golongan guru sekolah menengah dalam sesuatu kawasan kajian.

ii. Mengkaji faktor yang mempengaruhi persepsi responden terhadap sistem pampasan kerja seperti faktor demografi (jawatan, umur, jantina dan kelulusan akademik). Tambahan pula, faktor demografi yang berbeza kelihatan memberi persepsi yang berbeza terhadap sistem pampasan kerja. Ini boleh menambahkan lagi panduan untuk mereka bentuk atau mengubahsuai sistem pampasan kerja yang ada sekarang.

iii. Mengkaji perkaitan sistem pampasan kerja dengan kepuasan kerja yang respondennya terdiri daripada Pengetua sahaja. Ini membolehkan skop kajian diperluaskan hingga ke sebuah negeri kerana bilangan pengetua untuk sesebuah negeri setakat ini tidak melebihi 200 orang.

iv. Mengkaji secara lebih terperinci dengan memilih salah satu aspek pampasan kerja sama ada bentuk kewangan secara langsung (gaji atau elaun) ataupun bentuk kewangan secara tidak langsung (cuti berbayar, kemudahan pinjaman, kemudahan rawatan atau faedah persaraan) dan kaitannya dengan kepuasan kerja. Keadaan ini membolehkan penyelidik memberi tumpuan yang lebih kepada sesuatu aspek dan berupaya menjalankan penyelidikan secara lebih terperinci.

5. 4 Penutup

Kajian terhadap sistem pampasan kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja merupakan kajian yang penting dalam usaha untuk mengenalpasti sejauhmana perkaitan antara kedua-dua aspek tersebut. Tambahan pula peruntukkan yang tinggi terhadap penyediaan pampasan kerja perlu digunakan secara yang paling optima untuk kepentingan pekerja dan organisasi. Pengabaian terhadap aspek ini boleh mendatangkan implikasi buruk kepada organisasi di masa akan datang.

BIBLIOGRAFI

- Ab. Rahim Selamat. (1993). Memorendum SSB: Satu rumusan pendidikan profesional. *Jurnal Persatuan Pegawai Pegawai Kanan Perkhidmatan Pendidikan*, 1 (1), 9-15.
- Adam, J., S. (1963). Towards and understanding of inequity. *Journal of Abnormal And Psychology*, 67 (5), 422- 436.
- Adelman, P. K. (1987). Occupational complexity control and personal income: Their relation to psychological well being in men and women. *Journal of Applied Psychology* 73 (2), 139-145.
- Ahmad Mahdzan Ayub. (1992). *Kaedah penyelidikan sosio-ekonomi*. Edisi kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain. (1997). *Pentadbiran awam asas pemikiran dan falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Sarji bin Abdul Hamid. (1996). *Perkhidmatan awam Malaysia bertaraf dunia*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Malaysia (INTAN).
- Alkins., C.M. (1992). *Encyclopedia of educational research* (6th. ed.). 2, 22-23, New York: Mac Millan Publishing Company
- Aminah Haji Hassan. (1997). Kepuasan kerja guru siswazah sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan. *Tesis Sarjana tidak diterbitkan*, Universiti Utara Malaysia.
- Amir Awang. (1986). *Teori-teori pembelajaran*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti
- Armstrong, M. (1991). *Human resource management strategy and action*. London: Kogan Page Limited.
- Anderson, J., & Poole, M. (1994). *Thesis and assingment writing* (2nd ed.). Brisbane: John Wiley & Sons.
- American Psychological Association Format. (<http://www.english.uiuc.edu.bibliography.com/apa/htm>).
- Barbie, E. R. (1973). *Survey research method*. Belmont CA: Wadsworth.
- Beer, M. & Spector B. (1985). *Reading in human resource management*. New York: The Free Press.
- Bekas Pengetua DG1. (2000, Mei 18). PPD diminta usah rampas kuota gaji melintang sekolah. *Berita Harian*, ms. 6.
- Belanjawan 2001. (<http://www.bernama.com/> belanjawan 2001), dibentang pada 27 Oktober 2000
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial Psychology: It's theoretical and social foundations*. New York: Haper and Row.
- Brooke, P.P. & Rusell, D.W. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Byars, L.L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management*. (6th. ed.). Boston: McGrawHill.

- Caffery, M., R. (1992). *Employee Benefit Programs: A total compensation perspective*. (2nd. ed.). United States of Amerika: KENT Publishing.
- Cascio, W. F.(1995). *Pengurusan sumber manusia: Produktiviti, kualiti kehidupan bekerja, dan keuntungan*. Terjemahan Mohamad Salmi, Mohd Sahad & Siti Nadzrah Sheikh Omar, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Catherine, E., Paulus, P.B., & Baron, R. A. (2000). *Effective human relations*. (4th. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Cerillo, V. R., & Freeman, C. (1991). *Human resource management systems*. New York: Lexington Books.
- Cherrington, D. J. (1995). *The management of human resource*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Comstock, T. W. (1994). *Fundamental of supervision: The first line management*. (2nd. ed.). New Delhi: Prentice Hall of India.
- Cuming, M. W. (1994). *Personnel management*. London: British Library.
- Cutler, T. & Waine, B. (1999). Rewarding better teachers: performance related pay in schools. *Journal of Educational Management And Administration*, 27(1), 153-166, London: SAGE Publications.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis K., Giles W., & Field H. (1988). *How young professionals rank employee benefits: Two studies*. International foundation of employee benefit plan, Brookfield.
- Dessler, G. (1991). *Personnel / Human resource management*. (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamental management*. (10th.ed.). Boston: McGrawHill.
- Dunnete, M. D. & Hough. (1992). *Handbook of industrial and organization psychology*. London: MacMillan, Press Ltd.
- Fossum J., & Fitch M. (1985). *The effects of individual and contextual attributes on the sizes of the Recommended salary increases*. Personnel Psychology.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (1993). *How to design and evaluate research in education* (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich & Donnelly, J. H., (2000). *Organizations behavior, structure and processes*. (10th ed.). Boston: McGraw Hill.
- Greenberg, J. (1996). *Managing behaviour in organization*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gruneberg, M. M. (1981). *Understanding job satisfaction*. London: MacMillan, Press Ltd.
- Harrison, D.A., Virick, M., & Sonja W. (1996). Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent reward. *Journal of Applied Psychology* 81(4) 97-115.

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slcum J. W. (1999). *Management*. (8th ed.). Ohio: South Western, College Publishing.
- Henderson, R. I. (1994). *Compensation management*. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: Ohio World.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Holt, D. H. (1990). *Management principles and practices*. (2nd . ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hopock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Hudgetts, R. M., & Kroeck K. G. (1992). *Personel and human resource management*. Dryden Press.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., & Skinner, S. J. (1994). *Human resource management*. Richard D. Irwin Inc.
- Johnston, C. G., & Daniel, M. J. (1991). Customers satisfaction through quality, an international perspective. *The conference board of Canada*. Ottawa, Ontario, Canada.
- Jon Chao Hong, et. al.(1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *The National Journal of Career Management*. 7(6), 10-14.
- June Poon Meaw Ling, (1994). *Pengurusan sumber manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Junior Didiskriminasi. (2000, Mei 24). SSB: Orang kanan lebih diutamakan. *Berita Harian*, ms.5.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Society Riview*, 13(8), 124-143.
- Kerajaan Sedang Kaji SSB – PM. (2000, Februari 22). *Utusan Malaysia*, ms.3.
- Khaleque, A. & Rahman (1987). Perceived important of job facets and overall job Satifaction of industrial workersm *Human Relation* 40(7), 401-410.
- Lawler, E.E, (1972). Pay and organizational effectiveness: *A psyholocigal view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E., E., & Porter, L., M., (1989), The effect of performance on job satisfaction. In Organ, D., W., *Journal of Applied Psychology of Work Behavior*, 6(2), 95-103.
- Locke, E., A. (1973). The nature and causes of job satisfaction in Dunnette, M.D, *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mahmood Nazar Mohamad. (1990). *Penghantar psikologi*. Satu pengenalan asas kepada jiwa dan tingkah laku manusia, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mahmud Taib. (1995). *Imbasan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).

- Majid Konting. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maimunah Aminuddin. (2000). *Pengurusan sumber manusia*. Terjemahan Fauziah Nordin & Norhayati Ahmad. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Mariana Othman. (1982). Sikap dan kepuasan kerja pentadbir sekolah. Satu kajian kes di kalangan Guru Besar di Johor Baharu. *Kajian ilmiah tidak diterbitkan*, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human resource management*. United States of America: Burr Ridge.
- Milkovich, G. T., & Newman, M. J. (1999). *Compensation*. (6th ed.). USA: McGraw Hill.
- Minda Pengarang. (2000, April 23). Tidak guna SSB terus dipertahan. *Berita Harian*, ms.5.
- Mirza, S. Saiyadain. (1996). Correlates of job satisfaction among Malaysian managers. *Journal of the Malaysia Institute of Management Review*, 31(5), 9-18.
- Mondy, R. W., & Robert, N. M. (1996). *Human resource management*. (6th.ed.). USA: Prentice Hall.
- Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology applied to work*. (4th. ed.). California: Cole Publishing Company.
- Mustapha Mohamad (1997). Public service management : management appraisal, incentives and sanction. *Asian riview of public administration*, 9(1), 57-71.
- O'Reilly, & Caldwell. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsics on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied psychology* 65(5), 559-565.
- Owen, S., Froman, R., & Moscow, H. (1981). *Journal of Education Psychology*, 7(3), 103-121.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysi. Pelaksanaan sistem saraan Baru (SSB) berdasarkan Laporan Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Sektor Awam. *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9* tahun 1991.
- Pay for performance. (<http://www.illinoiscomp.com>.)
- Penilai Sebenar. (2000, Jun 7). Guru sokong SSB dimansuhkan. *Berita Harian*, ms.7.
- Pensyarah Bosan. (2000, Jun 22). Pensyarah bosan ketua calon diri sendiri. *Berita Harian*, ms.7.
- Pertubuhan Hewitt. (1985). *On employee benefits*. Nov./Dec. 14(3), 1-2.
- Plunkett & Attner. (1994). *Introduction to management*. (5th.ed.). California: Wadsworth Publishing.
- Quarstein. V. A., Mc Caffery, R.B., & Glossman, M. (1992). The situational occurrences. theory of job Satisfaction. *Journal of Human relations* 45 (8), 859- 873.
- Rajkumar K. (1996). *Paying for performance: Desigining effective compensation strategies*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publication Malaysia.

- Rami, A., B. Shanti & Lau, J. B. (2000). *Behaviour in organization*. (7th. ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Concepts, controversies and application (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Salvia, R. (1991). *Education psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- S. Sivagnanam. (1978). Wage setting. *Malaysia Management Review*, 13(2), 73-89.
- Salmah Japri. (1997). Hubungan di antara ganjaran ekstrinsik dan intrinsik dengan kepuasan kerja di kalangan guru- guru sekolah menengah di Zon Gelang Patah. *Kajian ilmiah tidak diterbitkan* Universiti Teknologi Malaysia.
- Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel / Human resource management*. United States of America: Kent Publishing.
- Schermerhon, J. R. (1999). *Management*. USA: John Willey & Sons Inc.
- Schultz, D.P., & Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. (5th. ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Schultz, D.P. , & Schultz, S. E. (1994). *Psychology and work today*. (6th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Sistem Saraan Baru, ([http:// www.cuepacs.my](http://www.cuepacs.my))
- Sistem Saraan Baru, (<http://www.jpa.my>)
- Sekaran, U. (1992). *Research method for business: A skill building approach*. (2nd. ed.). New York: John Wiley & Son Inc.
- Shapiro, K., & Sherman. J. (1987). Employee attitude benefit plan design. *Personal Journal*, 7(5), 49-58.
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing human resource*. (9th. ed). Ohio: South Western.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. Englewood Cliffs. New Jersey:Prentice Hall.
- Smith, P. C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Soether, A.J. (1994). The effects of monetary incentives on worker's motivation to work. A case of three industrialized countries. *Psychological Buletin*, 32 (9), 78-91.
- SSB: JPA, Cuepacs sepakat. (2000, April 22). *Berita Harian*, ms.1.
- Statistik Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar 1999, Kementerian Pendidikan Malaysia (<http://kpm.gov.my>)
- Statistik Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia 2000 (<http://www.jpa.gov.my>)

- Steers, R.M. (1991). *Introduction to behaviour*. (4th. ed.). London: Haper Collins Publisher.
- “The future Look of Employee Benefits”. *The Wall Street Journal*, 9(8), 65-72. (Source: Hewit Associates).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1993). *Human resource and personnel management*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Workers compensation Law ([http://www>geocities.com/](http://www.geocities.com/)).
- Yahaya Mahamood. (1992). *Statistik inferensi untuk sains tingkah laku*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Yakavac, M. A. (1996). Paying for satisfaction. *Journal human resource management focus*. 25(7), 23-39.
- Yuki, G. dan Lepsinger (1995). ([http://360 degree psmph.htm](http://360degreepsmpk.htm)).
- Zabidi Abdul Rashid. (1990). Job satisfaction of insurance personel in Malaysia. *MII Journal*, 19(6), 101-119.
- Zaccaro, S. E., & Stone, E. F. (1988). Incremental validity of and empirically based measure of job characteristic. *Journal of Applied psychology*, 73(2), 245-252.
- Zainal Ariffin Ahmad. (1998). *Perlakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Zaiton Awang Muhamad. (1982). Kepuasan kerja di tiga buah sekolah di negeri Pahang. *Latihan ilmiah tidak diterbitkan*. Universiti Kebangsaan Malaysia.



LAMPIRAN A

BORANG SOAL SELIDIK

Program Kembar UNIMAS-IAB 1999/2000
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak.

Tuan / puan yang dihormati,

Kajian ini adalah sebahagian daripada syarat program Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) di UNIMAS. Ianya bertujuan melihat persepsi sistem pampasan kerja dalam Sistem Saraan Baru (SSB) di kalangan pentadbir sekolah-sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Selain itu kajian ini adalah untuk mengenalpasti kaitan sistem pampasan dan kepuasan kerja yang seterusnya menggalakkan kepada pengekalan kerja. Maklumat yang diperolehi daripada soal selidik ini adalah SULIT dan hanya digunakan untuk tujuan ilmiah sahaja.

Soal selidik ini mengandungi Bahagian A, B dan C. Bahagian A adalah menyentuh latar belakang responden, bahagian B adalah berkenaan persepsi terhadap sistem pampasan kerja, dan bahagian C ialah sistem pampasan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Instrumen ini bukan satu ujian. Oleh itu, segala jawapan yang jujur dan ikhlas daripada tuan / puan sangat-sangat dihargai.

Terima kasih atas kerjasama tuan / puan dalam menjayakan kajian ini.

AHMAD NIZAM BIN ZAM
UNIMAS
Kota Samarahan, Sarawak.

BAHAGIAN A: Profail Responden

Sila tandakan (_/) dan isikan pada ruangan yang disediakan.

1. Jawatan:

☐	Pengetua
☐	Penolong Kanan
☐	Penolong Kanan (HEM)
☐	Penyelia Petang
☐	Penolong Kanan (Kokurikulum)
☐	Guru Kanan Mata Pelajaran (Bahasa)
☐	Guru Kanan Mata Pelajaran (Kemanusiaan)
☐	Guru Kanan Mata Pelajaran (Sains)
☐	Guru Kanan Mata Pelajaran (Teknik & Vokasional)

2. Lama Memegang

Jawatan

Pentadbir: _____ Tahun _____ Bulan

3. Jantina:

☐

Lelaki

☐

Perempuan

4. Umur: _____ Tahun _____ Bulan

BAHAGIAN B : Persepsi Terhadap Sistem Pampasan Kerja.

Sila bulatkan (O) pada petak bernombor yang disediakan berdasarkan persepsi tuan/puan terhadap setiap pernyataan mengikut skala di bawah.

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Kurang Setuju (KS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Bil.	Tujuan Sistem Pampasan Kerja Berupaya	STS	TS	KS	S	SS
1.	Menggalak peningkatan prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5
2.	Menggalak perkembangan bakat dan kemahiran kerja saya.	1	2	3	4	5
3.	Meningkat status profesion perguruan saya dengan mengekal mereka yang berprestasi baik.	1	2	3	4	5
	Pengurusan Sistem Pampasan Kerja					
4.	Membolehkan pembayaran pampasan kerja dibayar mengikut klasifikasi perkhidmatan, tahap nilai jawatan dan prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5
5.	Memastikan pergerakan gaji tahunan dibayar secara adil melalui penubuhan Panel Penyelarasan Pergerakan Gaji (PPPG).	1	2	3	4	5
6.	Membolehkan urusan pampasan kerja dibayar dengan cepat dan betul melalui penggunaan komputer.	1	2	3	4	5
7.	Membantu saya mencapai Sasaran Kerja Tahunan (SKT) melalui perbincangan dengan Pegawai Penilai Pertama (PPP).	1	2	3	4	5

	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Langsung	STS	TS	KS	S	SS
8.	Jumlah gaji pokok adalah berpatutan dengan kos hidup harian saya.	1	2	3	4	5
9.	Penyediaan Jadual Gaji Matriks memberi fleksibel kepada saya untuk memperolehi kenaikan mata gaji yang lebih tinggi.	1	2	3	4	5
10.	Kaedah pergerakan gaji tahunan yang berdasarkan Laporan Prestasi Tahunan menggalakkan saya bekerja dengan bersungguh-sungguh.	1	2	3	4	5
11.	Elaun Tanggungjawab Perkhidmatan Pendidikan yang diberikan kepada saya adalah berpatutan dengan kerja sekarang.	1	2	3	4	5
12.	Pemberian elaun berdasarkan katogeri anggota berpatutan untuk pentadbir sekolah.	1	2	3	4	5
13.	Bayaran bonus tahunan yang pernah diberi kepada saya adalah mencukupi untuk menghargai perkhidmatan saya.	1	2	3	4	5
	Pampasan Kerja Bentuk Kewangan Secara Tidak Langsung	STS	TS	KS	S	SS
14.	Kelayakan memperolehi cuti yang diperuntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	1	2	3	4	5
15.	Peluang menggunakan cuti yang diperuntukkan berupaya menghargai perkhidmatan saya.	1	2	3	4	5
16.	Jumlah hari dalam cuti yang diperuntukkan cukup untuk memenuhi tujuan saya mengambil cuti berkenaan.	1	2	3	4	5
17.	Kelayakan memperolehi pinjaman yang diperuntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	1	2	3	4	5

		STS	TS	KS	S	SS
18.	Peluang menggunakan pinjaman yang diperuntukkan berupaya menghargai perkhidmatan saya.	1	2	3	4	5
19.	Jumlah pinjaman yang diperuntukkan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan saya mengambil pinjaman berkenaan.	1	2	3	4	5
20.	Kelayakan mendapat rawatan perubatan yang diperuntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	1	2	3	4	5
21.	Peluang menggunakan rawatan perubatan berupaya menghargai perkhidmatan saya.	1	2	3	4	5
22.	Rawatan yang tiada had bagi kemudahan perubatan yang diperuntukkan membolehkan saya mendapat rawatan yang berkualiti.	1	2	3	4	5
23.	Kelayakan memperolehi faedah persaraan yang diperuntukkan dapat meningkatkan semangat saya untuk bekerja lebih tekun.	1	2	3	4	5
24.	Peluang mendapatkan faedah persaraan yang diperuntukkan berupaya menghargai perkhidmatan saya.	1	2	3	4	5
25.	Jumlah wang faedah persaraan mampu memberi jaminan saraan hidup saya apabila bersara nanti.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: Kepuasan Kerja.

Sila bulatkan (O) pada petak bernombor yang disediakan berdasarkan persetujuan tuan/puan terhadap setiap pernyataan mengikut skala di bawah.

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Kurang Setuju (KS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Bil.		STS	TS	KS	S	SS
1.	Prestasi kerja saya dapat dinilai dengan adil.	1	2	3	4	5
2.	Tanggungjawab mentadbir sekolah dihargai dengan pembayaran Elaun Tanggungjawab Pendidikan.	1	2	3	4	5
3.	Pemberian elaun yang adil kepada saya dengan berdasarkan katogeri anggota.	1	2	3	4	5
4.	Merasakan perkhidmatan saya dihargai apabila memperolehi pinjaman yang diperuntukkan.	1	2	3	4	5
5.	Memperolehi rawatan berkualiti dengan kadar yang berpatutan.	1	2	3	4	5

Terima Kasih Atas Kerjasama Yang Telah Tuan/Puan Berikan



Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 (441)
Tarikh : 31 Julai 2000.

Encik Ahmad Nizam Bin Zam,
No 1, Jalan Damai 9,
Taman Damai 3,
34200 Parit Buntar,
PERAK.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-
Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-
Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan
tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Amalan Pampasan Berasaskan Prestasi Kajian
Kes Di Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah
Daerah Kerian, Perak."**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam
cadangan penyelidikan yang ptuan kemukakan ke Bahagian ini.
**Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi
daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan negeri yang
berkenaan.** Sila kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan
setelah ia selesai kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)

b.p. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia.



JABATAN PENDIDIKAN PERAK DARUL RIDZUAN,
JALAN TUN ABDUL RAZAK,
30640 IPOH,
PERAK DARUL RIDZUAN.

Telefon : 05-5274355
Fax : 05-5277273

J.Pen.Pk.Pend.S4757/ Jld.14 (37)

30 Ogos 2000

Ahmad Nizam bin Zam,
No.1 Jalan Damai 9,
Taman Damai 3,
34200 Parit Buntar,
Perak.

Tuan,

**Kebenaran Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah
Di Bawah Jabatan Pendidikan Perak.**

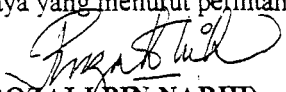
Saya diarah merujuk surat tuan bertarikh 16 Ogos 2000 yang ada kaitannya dengan surat Kementerian Pendidikan Malaysia bilangan KP(BPPDP) 13/15 (441) bertarikh 31 Julai 2000 tentang perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa kebenaran adalah diberi untuk tuan menjalankan kajian dan soal selidik bertajuk '**Amalan Pampasan Berasaskan Prestasi Kajian Kes Di Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kerian, Perak**' di Sekolah-sekolah seperti dinyatakan pada 'LAMPIRAN A'.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,



(ROZALI BIN NARIH)

Penyelia Unit Perhubungan, Pendaftaran,
dan Pendidikan Swasta,
Sektor Pengurusan Sekolah,
b.p. Pengarah Pendidikan,
Perak.

s.k.: Pengarah Pendidikan Perak.

Senarai sekolah yang akan terlibat dalam kajian.

1. SMK Panglima Bukit Gantang, 34200 Parit Buntar, Perak.
2. SMK Seri Perak, Jalan Asuhan, 34200 Parit Buntar, Perak.
3. SMK Alang Iskandar, Jalan Kurau, 34300 Bagan Serai, Perak.
4. SMK Alor Pongsu, 34300 Bagan Serai, Perak.
5. SMK Raja Lope Nor Rashid, 34250 Tanjung Piandang, Perak.
6. SMK Kuala Kurau, 34350 Kuala Kurau, Perak.
7. SMK Abu Bakar Al-Baqir, 34300 Bagan Serai, Perak.
8. SMK Gunung Semanggol, 34400 Simpang Empat Semanggol, Perak.
9. SMK Methodist (ACS), Jalan Sekolah, 34200 Parit Buntar, Perak.
10. SMK Kerian, Jalan Sekolah, 34200 Parit Buntar, Perak.
11. SMK Seri Kurau, 34300 Bagan Serai, Perak.
12. SMK Bagan Serai, Jalan Matang Buluh, 34300 Bagan Serai, Perak.
13. SMK Muzaffar Shah, 34300 Simpang Empat, Semanggol, Perak.
14. SMT Kerian, Jalan Siakap, 34300 Bagan Serai, Perak.
15. SMK Agama Kerian, Kampung Selamat, 34300 Simpang Empat, Semanggol, Perak.

Jumlah Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kerian Sehingga 31 Ogos 2000

Bil.	Nama Sekolah	Gred	Bilangan Pentadbir	Catatan
1.	SMK Panglima Bukit Gantang, 34200 Parit Buntar, Perak.	A	8 orang	
2.	SMK Seri Perak, 34200 Parit Buntar, Perak.	A	8 orang	
3.	SMK Alang Iskandar, 34300 Bagan Serai, Perak.	A	8 orang	
4.	SMK Alor Pongsu, 34300 Bagan Serai, Perak.	B	4 orang	
5.	SMK Raja Lope Nor Rashid, 34250 Tanjong Piandang, Perak.	A	8 orang	
6.	SMK Kuala Kurau, 34350 Kuala Kurau, Perak.	A	8 orang	
7.	SMK Abu Bakar Al-Baqir, 34300 Bagan Serai, Perak.	B	4 orang	
8.	SMK Gunung Semanggol, 34400 Semanggol, Perak.	B	4 orang	
9.	SMK Methodist (ACS), 34200 Parit Buntar, Perak.	A	8 orang	
10.	SMK Kerian, 34200 Parit Buntar, Perak.	A	8 orang	
11.	SMK Seri Kurau, 34300 Bagan Serai, Perak.	A	8 orang	
12.	SMK Bagan Serai, 34300 Bagan Serai, Perak.	A	8 orang	
13.	SMK Muzaffar Shah, 34400 Simpang Empat, Semanggol, Perak.	A	8 orang	
14.	SM Teknik Kerian, 34300 Bagan Serai, Perak.	A	7 orang	Tiada Penyelia Petang
15.	SM Kebangsaan Agama Kerian, 34400 Semanggol, Perak.	A	7 orang	Tiada Penyelia Petang
	Jumlah		106 orang	

Sumber: Pejabat Pendidikan Daerah Kerian, Perak.