

## Komunikasi Organisasi dan Reformasi Sistem Saraan: Pengaruh SSPA terhadap Produktiviti, Keadilan Institusi dan Motivasi Perkhidmatan Awam

MUHAMAD TAKIYUDDIN ISMAIL  
MAIZATUL HAIZAN MAHBOB\*  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*

### ABSTRAK

Artikel ini menilai keberkesanan awal pelaksanaan Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) yang diperkenalkan pada tahun 2024 melalui kajian kes di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Dari perspektif komunikasi organisasi, reformasi saraan turut dilihat sebagai suatu proses komunikasi perubahan yang mempengaruhi persepsi, penerimaan dan kepercayaan anggota organisasi terhadap dasar yang diperkenalkan. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah persampelan bertujuan yang melibatkan 383 responden. Dapatan menunjukkan bahawa SSPA mempunyai hubungan positif yang signifikan tetapi sederhana terhadap produktiviti, dengan hanya 24.5% variasi produktiviti dapat dijelaskan oleh reformasi saraan tersebut. Dapatan ini menyarankan bahawa kenaikan gaji bukanlah faktor dominan dalam meningkatkan prestasi, sebaliknya berfungsi sebagai pemangkin tambahan dalam ekosistem organisasi yang lebih kompleks. Sebaliknya, pengaruh SSPA terhadap faktor institusi seperti persepsi keadilan sistem upah dan keberkesanan komunikasi adalah sangat kuat, dengan nilai penjelasan mencecah 58.6%. Hal ini memberi indikasi bahawa kekuatan utama SSPA terletak pada keupayaannya memperkukuh kepercayaan terhadap institusi, bukan sekadar peningkatan imbuhan. Dari sudut psikologi, pengaruh SSPA terhadap PSM adalah lemah, menandakan bahawa motivasi intrinsik penjawat awam tidak banyak dipengaruhi oleh ganjaran material. Analisis lanjut mendapati bahawa dimensi PSM yang bersifat normatif dan kognitif, seperti komitmen kepada kepentingan awam dan kefahaman terhadap dasar, lebih mempengaruhi penerimaan SSPA berbanding dimensi emosi seperti belas ihsan. Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahawa keberkesanan reformasi saraan tidak boleh bergantung kepada logik ekonomi semata-mata, sebaliknya memerlukan integrasi ganjaran material, keadilan institusi dan komunikasi organisasi. Implikasi kajian menunjukkan bahawa komunikasi dasar yang berkesan berperanan penting dalam membentuk persepsi, kepercayaan dan penerimaan terhadap reformasi saraan sektor awam.

**Kata kunci:** *Sistem Saraan Perkhidmatan Awam, Teori Upah Kecakapan (SSPA), Motivasi Perkhidmatan Awam, komunikasi organisasi, produktiviti perkhidmatan awam.*

## Organizational Communication and Public Service Remuneration Reform: The Influence of SSPA on Productivity, Institutional Justice, and Public Service Motivation

### ABSTRACT

This article evaluates the initial effectiveness of the Public Service Remuneration System (SSPA), introduced in 2024, through a case study at Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). From an organizational communication perspective, remuneration reform is viewed as a change communication process that influences organizational members' perceptions, acceptance, and trust toward the newly introduced policy. This study employed a quantitative approach using purposive

\*Penulis koresponding: maiz.ukm.edu.my

E-ISSN: 2289-1528

<https://doi.org/10.17576/JKMJC-2026-4202-15>

Diterima: 13 December 2025 | Diperakukan: 25 June 2026 | Diterbitkan: 30 June 2026

sampling involving 383 respondents. The findings show that the SSPA has a significant positive but moderate relationship with productivity, with only 24.5% of the variance in productivity explained by the reform. This suggests that salary increases are not the dominant factor in improving performance but rather function as an additional catalyst within a more complex organizational ecosystem. In contrast, the influence of the SSPA on institutional factors, such as perceptions of wage system fairness and communication effectiveness, is very strong, explaining 58.6% of the variance. This indicates that the main strength of the SSPA lies in its ability to strengthen institutional trust rather than merely increasing remuneration. From a psychological perspective, the influence of the SSPA on Public Service Motivation (PSM) is weak, indicating that public servants' intrinsic motivation is minimally affected by material rewards. Further analysis found that the normative and cognitive dimensions of PSM, such as commitment to public interest and understanding of policy, exert a greater influence on SSPA acceptance than emotional dimensions, such as compassion. Overall, this study demonstrates that the effectiveness of remuneration reform cannot rely solely on economic logic, but requires the integration of material rewards, institutional justice, and organizational communication.

**Keywords:** *Public Service Remuneration System (SSPA), Efficiency Wage Theory, Public Service Motivation, organizational communication, public service productivity.*

## PENGENALAN

Memahami dinamik antara upah pekerja dan prestasi adalah penting dalam mengoptimalkan produktiviti dan menarik bakat ke dalam organisasi. Upah yang sesuai sering dianggap sebagai motivasi utama untuk menggalakkan pekerja menaburkan masa dan kesungguhan mereka dalam pekerjaan. Bagaimana pun, hubungan antara keduanya adalah kompleks; upah yang tinggi tidak semestinya akan menjanjikan prestasi yang lebih baik. Ia turut dipengaruhi faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, persekitaran kerja dan aspirasi individu. Hal ini lebih ketara berlaku dalam sektor awam di mana pekerja secara umumnya tidak menjadikan ia sebagai motivasi utama berbanding rakan mereka di sektor swasta (Taylor & Taylor 2011).

Artikel ini cuba merungkai persoalan ini menerusi kajian awal terhadap Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) yang diperkenalkan kerajaan pada Disember 2024. SSPA merupakan reformasi perkhidmatan awam terkini yang dilakukan kerajaan Malaysia bertunjangan kenaikan gaji yang dianggap terbesar dalam sejarahnya. Menerusi kajian kes yang dijalankan di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), kajian ini menunjukkan bahawa SSPA berjaya memberikan kesan positif terhadap produktiviti, namun pengaruhnya adalah terhad dan tidak mencukupi sebagai pemacu utama prestasi. Dapatan membuktikan bahawa kekuatan sebenar SSPA terletak pada keupayaannya meningkatkan persepsi keadilan sistem upah dan keberkesanan komunikasi, sekali gus memperkukuh kepercayaan terhadap institusi, berbanding sekadar kenaikan gaji semata-mata. Justeru kajian ini melihat SSPA bukan sahaja sebagai reformasi ekonomi dan pentadbiran, tetapi juga sebagai suatu proses komunikasi organisasi yang mempengaruhi penerimaan dasar, persepsi keadilan dan produktiviti penjawat awam. Keberkesanan reformasi saraan seharusnya tidak bergantung kepada kenaikan gaji semata-mata tetapi dilihat dari segi keberkesanan strategi komunikasi yang mengiringi pelaksanaan dasar tersebut. Dalam masa yang sama, motivasi perkhidmatan awam (PSM) kekal sebagai faktor penting tetapi berfungsi secara selektif. Bagi menyelami isu tersebut maka kajian ini menggariskan beberapa objektif berikut:

- i. Menganalisis hubungan pengaruh SSPA ke atas produktiviti penjawat awam
- ii. Menganalisis hubungan pengaruh SSPA ke atas persepsi responden terhadap faktor institusi (keadilan sistem upah, dan keberkesanan komunikasi yang dirasakan oleh penjawat awam)
- iii. Menganalisis hubungan pengaruh SSPA ke atas psikologi penjawat awam (berdasarkan model PSM)
- iv. Meneliti elemen PSM yang menyumbang kepada penerimaan dan penolakan SSPA

#### LATAR ISU SISTEM SARAAAN DI MALAYSIA

Sejak awal kemerdekaan, struktur gaji penjawat awam dirangka berdasarkan pendekatan linear berasaskan gred dan kekananan. Reformasi besar pertama terhadap sistem saraan sektor awam Malaysia berlangsung pada tahun 1992 melalui pengenalan Sistem Saraan Baru (SSB), yang menggantikan sistem terdahulu iaitu Sistem Saraan Jawatan dan Gaji yang telah digunakan sejak merdeka (Portal Jabatan Perkhidmatan Awam, 2025). Matlamat utama pelaksanaan SSB ialah menyusun semula struktur pampasan sektor awam sebagai strategi jangka panjang dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan (Shuhardi et al., 2023).

Ciri-ciri utama SSB termasuk pembahagian hierarki perkhidmatan kepada tiga kategori iaitu kumpulan pengurusan tertinggi, kumpulan pengurusan dan profesional, serta kumpulan sokongan. Setiap kategori mempunyai skala gaji tersendiri berdasarkan penilaian tanggungjawab dan kedudukan pasaran. Pendekatan ini disokong dengan pelaksanaan sistem pentadbiran gaji yang berpaksikan prestasi dan mobiliti kerjaya sebagai tunjang utama. Inovasi paling ketara ialah pengenalan Jadual Gaji Matriks (JGM) pada tahun 1992, iaitu suatu sistem progresif yang membenarkan pergerakan gaji dalam empat bentuk: statik, mendatar, menegak dan menyerong (Jabatan Perkhidmatan Awam, 1991).

Begitu pun, pelaksanaan SSB diselubungi pelbagai kontroversi, terutama yang melibatkan ketelusan sistem penilaian prestasi dan kaedah pengagihan ganjaran. Ramai pihak mempersoalkan keberkesanan instrumen penilaian yang digunakan serta keadilan dalam menyalurkan insentif (Ahmad Sarji, 1995). Ketidakseimbangan dalam penafsiran kriteria penilaian, kekaburan prosedur kenaikan pangkat, pelaksanaan kuota pergerakan gaji dan persepsi berat sebelah terhadap pengurusan sumber manusia telah menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan penjawat awam (Muhammad Ali Embi, 2001; Normala et al., 2023).

Kontroversi mengenai SSB mendorong penggubalan semula sistem melalui pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia (SSM) pada tahun 2002. Berbanding SSB, SSM memperkenalkan struktur gaji matriks (matrikulasi) dan merasionalisasikan tangga gaji merentas pelbagai skim perkhidmatan. Ia juga menyusun semula laluan kenaikan pangkat melalui mekanisme *time-based*, biarpun elemen penilaian masih berpaksikan Penilaian Tahap Kecekapan (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2002). Penilaian Prestasi Tahunan juga disemak semula dengan hubungan antara penilaian prestasi dan kenaikan gaji diperincikan menerusi dua mod baharu, iaitu Kemajuan Gaji Biasa dan Kemajuan Gaji Merit. Ini termasuk pembentukan Panel Pembangunan Sumber Manusia bagi mengenal pasti keperluan latihan dan kaunseling selain berperanan dalam urusan kenaikan gaji (Shuhardi et al., 2023).

Di sebalik beberapa reformasi melalui SSM, sektor awam di Malaysia terus berhadapan dengan kemerosotan kecekapan dan kompetensi organisasi. Moral penjawat awam dilaporkan rendah, dengan banyak pihak menyuarakan rasa tidak puas hati terhadap cara pelaksanaan sistem saraan dan penilaian prestasi (Linda & Rusli, 2015). Antara isu paling kritikal ialah kadar gaji asas yang masih rendah, khususnya bagi kumpulan pelaksana dan

pertengahan, yang menyebabkan kuasa beli penjawat awam terus merosot. Kadar kenaikan tahunan yang bersifat nominal, sekitar dua hingga tiga peratus, tidak mampu menampung tekanan inflasi yang meningkat saban tahun (Normala et al., 2023). CUEPACS pada 2022 mendapati lebih 800,000 penjawat awam di negara ini tergolong dalam kumpulan penerima gaji lebih rendah daripada Had Pendapatan Garis Kemiskinan (PGK) (Siti Haliza, 2022).

Untuk menangani kelemahan ini, pada tahun 2023, kerajaan Malaysia melancarkan Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) sebagai langkah pembaharuan menyeluruh terhadap struktur ganjaran sektor awam. Kenaikan gaji antara 7 hingga 13 peratus meliputi hampir semua kategori perkhidmatan awam, dengan sasaran untuk mewujudkan struktur imbuhan yang lebih sepadan dengan tekanan inflasi, tuntutan hidup semasa dan tanggungjawab kerja yang kian kompleks (Mohd Iskandar Ibrahim & Noor Atiqah Sulaiman, 2024; Harian Metro, 2024). Keputusan ini turut dipacu oleh keperluan untuk merungkai permasalahan struktur yang telah lama membelenggu penyampaian perkhidmatan awam negara seperti produktiviti dan disiplin (Abdul Razak, 2021; Muhammad Najmi, 2024; Nur Fariah, 2023).

Berdasarkan kenyataan-kenyataan rasmi yang dikeluarkan oleh kerajaan Malaysia, kenaikan gaji dijadikan “umpan utama” dalam memperoleh persetujuan kakitangan kerajaan untuk memilih opsi ini. Sehingga tamat tarikh pemilihan opsi iaitu pada 30 November 2024, hanya 1,400 orang menolak SSPA dalam kalangan 1.5 juta kakitangan awam di Malaysia (Nur Izzati Mohamad 2024).

Pengenalan SSPA juga mendapat maklum balas positif dan mewujudkan harapan baharu terhadap reformasi sistem. Mengikut teori upah kecekapan, membayar pegawai di atas tingkat upah pasaran atau upah premium akan mendorong usaha maksimum (Shapiro & Stiglitz 1984; Solow 1979). Penerimaan hampir menyeluruh kakitangan awam terhadap SSPA memberi indikasi bahawa tawaran kenaikan gaji telah berjaya mempengaruhi mereka untuk memilih opsi SSPA. Apakah andaian ini boleh diterima dan apakah kenaikan gaji merupakan faktor tunggal yang mempengaruhi pemilihan ini? Namun di sisi yang lain, literatur PSM mempersoalkan keutamaan upah sebagai pendorong motivasi pekerja (Andersen 2009). Berbanding pekerja di sektor swasta, pekerja sektor awam turut mempertimbangkan elemen-elemen lain seperti berkhidmat untuk komuniti, negara, bangsa dan kemanusiaan (Perry & Wise 1990). Justeru, sejauh mana Motivasi Perkhidmatan Awam turut mempengaruhi pemilihan ini? Lebih jauh daripada itu, sejauh mana keberkesanan SSPA dapat dipertahankan sekiranya kelemahan-kelemahan struktural seperti ketaksamarataan antara skim, ketelusan penilaian dan kelesuan budaya organisasi masih belum ditangani secara menyeluruh? Kajian ini cuba menjawab persoalan-persoalan ini dalam mendapatkan analisis yang lebih empirikal terhadap sistem baharu ini.

#### KAJIAN LITERATUR

Kajian mengenai hubungan antara sistem saraan dan prestasi kerja penjawat awam di Malaysia telah berkembang dalam pelbagai arah. Kajian oleh Yen Ping Ki et al. (2022) yang menjadikan pensyarah institusi pengajian tinggi swasta sebagai subjek menunjukkan bahawa ganjaran mempunyai kesan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak terhadap kecenderungan kekal dalam organisasi. Walaupun dapatan ini menarik, ia terhad dalam menyumbang kepada pemahaman terhadap sektor awam kerana berasaskan industri dan populasi yang amat berbeza dari segi struktur insentif, peranan sosial dan motivasi perkhidmatan.

Sebahagian kajian lain menyumbang kepada wacana yang lebih empirik mengenai pelaksanaan sistem saaraan dalam sektor awam Malaysia, terutamanya dari segi keberkesanan penilaian prestasi. Linda Hii dan Rusli Ahmad (2015) membincangkan bagaimana kecekapan penilai dalam melaksanakan sistem penilaian di bawah SSM sering terjejas oleh kurangnya efikasi sendiri, ketidakselesaian semasa menilai dan kekaburan tentang prosedur sistem itu sendiri. Hal ini menimbulkan persoalan sama ada ganjaran berasaskan prestasi benar-benar bersandarkan kepada prestasi sebenar atau sekadar formaliti pentadbiran yang tidak diyakini oleh pelaksana sendiri. Tambahan pula, hasil kajian Ruzita Jusoh et al. (2011) menunjukkan bahawa pengukuran prestasi dalam sektor awam di Malaysia masih bersifat input-output dengan kekurangan indikator hasil dan impak sosial yang seimbang, yang akhirnya mengaburkan kaitan langsung antara insentif dan produktiviti sebenar.

Daripada perspektif sejarah dasar, Muhamad Ali Embi (2001) menelusuri pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) yang berpaksikan prinsip prestasi sebagai asas kenaikan gaji. Beliau berhujah bahawa sistem ini, meskipun dibina atas semangat meritokrasi, sering berdepan dengan realiti penilaian yang subjektif dan pelaksanaan yang menimbulkan rungutan serta persaingan tidak sihat dalam kalangan penjawat awam. Dalam konteks ganjaran bukan kewangan, kajian oleh Mohammad Chin et al. (2018) memperlihatkan bahawa sistem kenaikan pangkat turut mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja penjawat awam. Kajian yang dijalankan ke atas pegawai perkhidmatan awam persekutuan di Sabah itu mendapati bahawa tempoh perkhidmatan yang terlalu panjang sebelum layak dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat boleh menjejaskan motivasi dan persepsi keadilan organisasi. Dapatan ini memperkukuh hujah bahawa strategi ganjaran tidak semestinya bersifat kewangan tetapi perlu juga mencerminkan pengiktirafan dan mobiliti kerjaya.

Dalam konteks yang lebih berpusatkan psikologi organisasi, beberapa kajian telah menyorot bahawa motivasi kerja penjawat awam tidak hanya berpaut pada ganjaran kewangan. Mahazril 'Aini et al. (2012) dalam kajiannya ke atas Jabatan Imigresen mendapati bahawa faktor komunikasi dan pengiktirafan berperanan besar dalam menentukan tahap motivasi kerja, manakala ganjaran hanya menjadi berkesan apabila disampaikan dalam suasana organisasi yang menghargai peranan pekerja. Dalam nada yang hampir sama, Norsyamimi Nordin dan Mohammad Mujaheed Hassan (2019) menegaskan bahawa faktor minat terhadap pekerjaan mempunyai korelasi signifikan dengan prestasi kerja dalam kalangan anggota KEMAS, menandakan bahawa faktor afektif memainkan peranan dalam mendorong prestasi yang konsisten dan lestari.

Naratif ini diperkuatkan oleh penyelidikan yang lebih khusus mengenai Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM) sebagai pendorong utama komitmen dan prestasi dalam sektor awam. Kajian oleh Sharifuzah Osman dan Nor Azizah Zainal Abidin (2010) ke atas sebuah badan berkanun di Kedah mendapati tahap PSM dan komitmen organisasi adalah tinggi, namun hubungan antara kedua-duanya lemah. Ini mencetuskan andaian bahawa PSM mungkin bertindak secara interaktif dengan faktor lain seperti nilai peribadi, struktur organisasi atau budaya kepimpinan. Dapatan ini senada dengan penelitian Azrain Nasyrah Mustapa dan Rosli Mahmood (2013) yang menekankan bahawa PSM berkorelasi secara positif dengan prestasi kerja, namun pengukuran PSM masih berdepan isu metodologi, khususnya dalam adaptasi skala pengukuran yang pelbagai dan tidak seragam dalam konteks Malaysia.

Penelitian lanjut ke dalam dimensi motivasi dan kepuasan kerja dilakukan oleh Teh Pei Shan (2018) melalui kajian kes di Majlis Bandaraya Alor Setar. Kajian ini menggabungkan PSM, motivasi dalaman-luaran dan kepuasan kerja dalam satu model integratif, dan mendapati bahawa motivasi kerja menjadi pengantara yang menghubungkan PSM dan kepuasan kerja kepada prestasi. Ini memberikan gambaran yang lebih kompleks tentang bagaimana penjawat awam memberi respons terhadap sistem saraan: bukan secara linear, namun melalui penuras motivasi intrinsik yang dibentuk oleh persepsi tentang keadilan, peluang pembangunan dan pengiktirafan simbolik terhadap nilai khidmat awam.

Sorotan literatur ini memperlihatkan bahawa wacana mengenai ganjaran dan produktiviti dalam sektor awam Malaysia tidak seharusnya digulung dalam logik pasaran semata-mata. Meskipun teori upah kecekapan memberikan asas bahawa upah tinggi boleh menggalakkan usaha dan disiplin, literatur domestik menunjukkan bahawa motivasi perkhidmatan awam, minat terhadap tugas dan persekitaran kerja yang menyokong nilai sosial memainkan peranan lebih signifikan dalam membentuk prestasi sebenar. Meskipun wacana tentang hubungan antara sistem ganjaran dan prestasi kerja penjawat awam telah berkembang secara berperingkat, satu jurang ketara masih wujud dalam penyelidikan semasa, terutamanya melibatkan penilaian terhadap SSPA yang baru diperkenalkan.

## KERANGKA TEORI

### *a. Teori Upah Kecekapan*

Realiti dalam organisasi moden - khususnya dalam sektor awam - memperlihatkan struktur penggajian yang sering disusun dengan strategi tersendiri yang tidak sepenuhnya selaras dengan prinsip keseimbangan pasaran. Pelbagai kajian empirikal telah menunjukkan bahawa struktur ganjaran sering dipengaruhi oleh faktor institusi, norma sosial, tekanan politik dan logik organisasi yang tersendiri (Greenwood et al., 2011; Grimshaw et al., 2012; Ehrenberg & Smith, 2017; Khodzhimatov et al., 2021; Roos et al., 2021). Dalam persekitaran sedemikian, pendekatan pasaran bebas tidak mencukupi untuk menjelaskan mekanisme sebenar penetapan upah, khususnya apabila firma atau agensi awam memilih untuk mengekalkan upah tinggi demi kestabilan tenaga kerja dan pengukuhan motivasi dalaman (Baker, Gibbs, & Holmstrom, 1994).

Model disiplin kerja yang dikemukakan oleh Shapiro dan Stiglitz (1984) menyorot bagaimana pengangguran boleh berperanan sebagai mekanisme kawalan apabila firma menawarkan upah yang mengangkat kos kehilangan kerja. Pekerja terdorong mengekalkan tahap usaha yang konsisten apabila menyedari bahawa pekerjaan yang dipegang bernilai dan sukar diganti. Secara struktur, model ini menganggap bahawa kebarangkalian pekerja ditangkap kerana tidak berusaha bersungguh-sungguh adalah terhad. Justeru, insentif kewangan perlu dijadikan pengimbang terhadap ketidaksempurnaan dalam pemantauan.

Elemen persepsi turut memainkan peranan penting dalam menjelaskan keberkesanan upah. Akerlof dan Yellen (1986) memperkenalkan hipotesis *fair wage-effort*, yang menyatakan bahawa tindak balas pekerja terhadap upah sangat dipengaruhi oleh penilaian terhadap keadilan ganjaran. Apabila upah dirasakan setara dengan sumbangan dan tanggungjawab, pekerja terdorong untuk menunjukkan komitmen dan produktiviti yang lebih tinggi, sering tanpa paksaan atau pemantauan intensif. Hubungan ini memperlihatkan bagaimana dimensi normatif dan moral membentuk asas kepada motivasi intrinsik. Weiss (1980) menekankan bahawa firma yang menawarkan upah lebih tinggi berjaya menarik kumpulan pekerja yang lebih cekap dan bermotivasi. Dalam konteks institusi awam, strategi

ini menyokong pembentukan tenaga kerja yang berkualiti, stabil dan berdaya tahan terhadap ketidaktentuan persekitaran kerja.

Dimensi insentif dalam struktur ganjaran turut dibangunkan oleh Lazear (1981) yang mencadangkan gabungan antara gaji tetap dan imbuhan prestasi. Struktur seperti ini membolehkan firma menyesuaikan bayaran mengikut hasil kerja, sekali gus meningkatkan kecekapan tanpa perlu menaikkan kos tetap secara keseluruhan. Katz (1986) pula menekankan bahawa keberkesanan sebarang pendekatan ganjaran amat bergantung kepada budaya organisasi dan sejarah hubungan kerja. Di institusi awam yang menekankan nilai perkhidmatan, kepercayaan bersama dan pengiktirafan sosial menjadi penggerak kepada penerimaan dasar ganjaran yang bersifat meritokratik. Levine (1992) memperkukuh lagi naratif ini dengan menyatakan bahawa kesan peningkatan upah terhadap produktiviti hanya dapat dirasai dalam ekosistem yang turut dilengkapi dengan pelaburan dalam latihan, kepimpinan dan pengukuhan proses.

Dalam tinjauan empirikal, Campbell dan Kamlani (1997) menunjukkan bahawa firma enggan menurunkan upah walaupun dalam suasana tekanan ekonomi kerana bimbang terhadap kemerosotan moral dan semangat kerja. Penemuan ini disokong oleh Bewley (1999) yang mendapati bahawa upah turut berfungsi sebagai simbol penghargaan dan maruah pekerja. Sebarang perubahan terhadap struktur saraan membawa makna yang jauh melangkaui pertimbangan fiskal atau kecekapan operasi. Kajian Gneezy dan List (2006) memperlihatkan bahawa pekerja memberi respons lebih positif terhadap ganjaran apabila ia diberikan secara tidak dijangka. Kejutan positif ini menghasilkan lonjakan produktiviti jangka pendek yang signifikan, membuktikan bahawa bentuk pemberian ganjaran turut mempengaruhi kesannya, bukan hanya kuantum semata-mata.

#### *b. Teori Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM)*

Sebagai penimbal kepada logik kecekapan upah, teori Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM) memperluas medan analisis dengan menekankan bahawa motivasi intrinsik yang berpunca daripada komitmen terhadap nilai-nilai perkhidmatan awam turut memainkan peranan penting dalam mendorong produktiviti kakitangan kerajaan. Teori ini diasaskan dengan tanggapan bahawa pekerja sektor awam terdorong oleh keinginan untuk memberi khidmat kepada masyarakat melalui institusi negara dan dorongan ini berpunca daripada komitmen terhadap kepentingan umum, idealisme sivik dan kesedaran moral terhadap keadilan sosial (Perry & Wise, 1990).

Kerangka PSM memberikan kejelasan tentang mengapa pekerja awam kadang-kala terus menunjukkan tahap produktiviti yang tinggi meskipun berada dalam persekitaran kerja yang kurang kompetitif dari segi ganjaran kewangan. Kajian awal oleh Crewson (1997) mendapati bahawa individu dengan skor PSM yang tinggi menunjukkan tahap prestasi kerja yang kukuh, walaupun dalam suasana yang tidak menampilkan insentif material secara ketara. Tindakan mereka digerakkan oleh nilai yang menjangkau pertimbangan upah. Upah dalam konteks ini berperanan sebagai pengesahan simbolik terhadap sumbangan dan integriti pekerja. Apabila gaji mencerminkan maruah kerja yang dilakukan, motivasi dalaman lebih terpelihara dan prestasi dapat dikekalkan dalam jangka panjang (Houston, 2000).

Sebahagian sarjana seperti Bozeman dan Su (2014) menegaskan bahawa PSM mempunyai kecenderungan normatif yang tinggi kerana teori ini mengandaikan kehadiran niat luhur dalam semua konteks institusi, sedangkan banyak sistem awam beroperasi dalam tekanan birokrasi dan nilai yang tidak selalu sejajar. Dalam persekitaran sedemikian, ekspresi

nilai yang diasaskan atas moral dalaman mungkin tersekat atau tersimpang, lalu merencatkan kesan motivasi terhadap prestasi. Kajian Moynihan dan Pandey (2007) memperlihatkan bahawa tahap PSM dapat diperkuat melalui persekitaran kerja yang menyemai kepercayaan, akauntabiliti dan misi sosial yang jelas. Dalam organisasi awam yang memperlihatkan kejelasan terhadap tujuan kolektif, motivasi intrinsik menjadi sumber utama tenaga produktif.

Keterangkuman konteks bukan Barat dalam perbincangan PSM memperkenalkan satu dimensi kritikal terhadap kesahihan dan keumuman teori ini dalam sistem pentadbiran yang dibentuk oleh nilai budaya dan struktur institusi yang berbeza. Kajian Van der Wal (2015) menimbulkan persoalan penting tentang dominasi epistemologi Barat dalam teori PSM yang sebahagian besarnya dibangunkan berasaskan norma pentadbiran Amerika dan Eropah. Dalam sistem pentadbiran Asia, sifat motivasi khidmat awam hadir dalam bentuk yang lebih kolektif akibat interaksi antara nilai kekeluargaan, struktur sosial hierarki dan konsep kehormatan yang berakar dalam budaya tempatan. Pengukuhan teori PSM dalam konteks serantau dapat dilihat melalui kajian oleh Budy Mulyawan dan Muhamad Ali Embi (2022) ke atas 951 penjawat awam dari tiga agensi berprestasi tinggi di Jakarta. Dapatan menunjukkan bahawa dimensi *belief in a just world* mempunyai korelasi dan pengaruh signifikan terhadap tahap PSM dalam kalangan responden. Kepercayaan bahawa dunia akan memberi ganjaran yang adil kepada usaha dan pengorbanan memperkukuh motivasi dalaman dan kesediaan untuk berkhidmat. Kajian ini mencadangkan agar dimensi tersebut diserap masuk ke dalam kerangka asal Perry dan Wise (1990) sebagai komponen tambahan bagi mengukur PSM dalam konteks Asia Tenggara.

Manakala, perspektif nasional yang lebih khusus turut memperkukuh kesahan PSM dalam konteks tempatan. Kajian oleh Sharifuzah Osman dan Nor Azizah Zainal Abidin (2010) ke atas kakitangan sebuah badan berkanun di Kedah menunjukkan hubungan yang signifikan antara PSM dan komitmen kerja. Perkembangan mutakhir turut menyarankan pemetaan semula kerangka PSM sebagai identiti sosial yang terbentuk melalui persekitaran institusi dan norma kolektif. Kajian Miao et al. (2018) yang dijalankan di China memberikan bukti empirikal bahawa hubungan antara PSM dan prestasi kerja dimediasi oleh tahap pengenalan diri dengan organisasi. Apabila pekerja awam merasai nilai institusi sebagai sebahagian daripada jati diri, mereka terdorong untuk menampilkan prestasi yang lebih tinggi kerana menganggap pencapaian organisasi sebagai pencapaian peribadi.

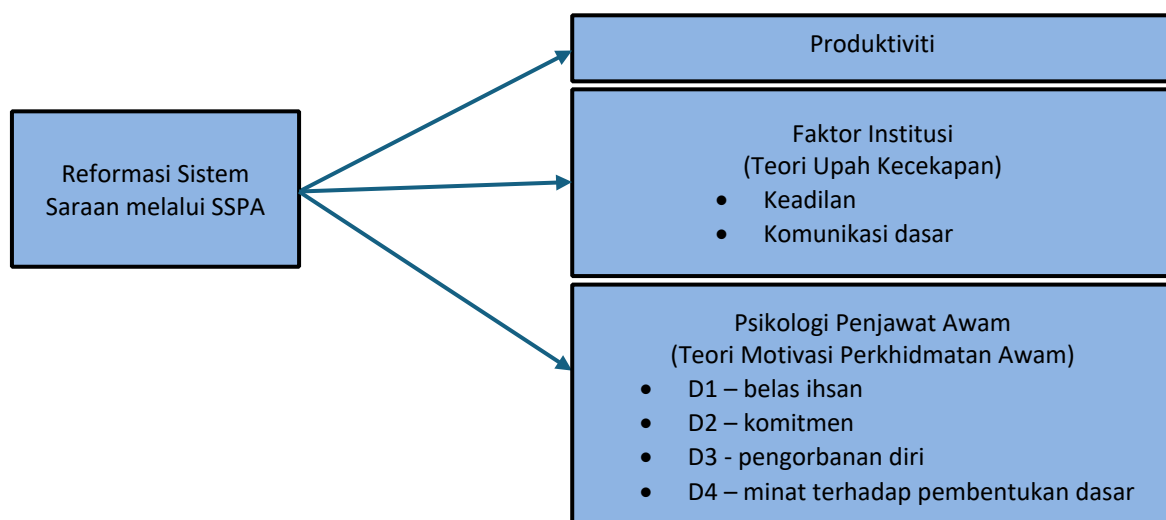
Penyelidikan ini turut memberi dapatan kritikal terhadap potensi disonans identiti apabila pekerja yang tinggi PSM berdepan dengan sistem yang menyekat ekspresi nilai tersebut. Dalam pada nilai moral yang mendasari motivasi khidmat awam sukar dizahirkan dalam konteks institusi yang rigid, kekecewaan akan timbul dan menjejaskan produktiviti secara halus tetapi signifikan (Bellé, 2013; Leisink & Steijn, 2009). Oleh itu, organisasi awam perlu membina suasana kerja yang menyokong keterlibatan nilai dan memberikan ruang kepada pekerja untuk merealisasikan identiti khidmat awam mereka secara bermakna. Kajian Miao et al. menunjukkan bahawa pembinaan identiti institusi yang kukuh melalui simbol, amalan sosial dan penyampaian maklumat awam dapat memperkukuh kesetiaan pekerja, lantas meningkatkan produktiviti secara lestari. Dalam konteks ini, PSM dapat difahami sebagai konstruk psikologi individu dan juga sebagai refleksi struktur institusi yang membentuk tingkah laku melalui makna dan budaya bersama.

Walaupun Teori Upah Kecekapan dan Teori Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM) sering dilihat sebagai dua perspektif yang berbeza, kedua-duanya sebenarnya boleh dijelaskan melalui lensa komunikasi organisasi. Teori Upah Kecekapan menekankan bahawa peningkatan ganjaran mampu meningkatkan usaha dan produktiviti pekerja kerana pekerja melihat pekerjaan mereka sebagai lebih bernilai dan sukar digantikan. Walau bagaimanapun, keberkesanan ganjaran tersebut tidak bergantung kepada nilai material semata-mata, tetapi turut dipengaruhi oleh bagaimana dasar dan sistem ganjaran dikomunikasikan kepada anggota organisasi.

Dari perspektif komunikasi organisasi, persepsi terhadap keadilan, ketelusan dan legitimasi sesuatu sistem saraan dibentuk melalui proses penyampaian maklumat, penjelasan dasar dan interaksi antara pihak pengurusan dengan pekerja. Sekiranya komunikasi mengenai rasional, objektif dan manfaat sesuatu reformasi dilaksanakan secara jelas dan konsisten, pekerja akan lebih mudah menerima perubahan tersebut serta membentuk persepsi yang positif terhadap organisasi.

Dalam masa yang sama, PSM menjelaskan bahawa pekerja sektor awam didorong oleh nilai intrinsik seperti komitmen kepada kepentingan awam, tanggungjawab sosial dan keinginan untuk menyumbang kepada masyarakat. Nilai-nilai tersebut tidak berkembang secara automatik, sebaliknya diperkukuhkan melalui komunikasi organisasi yang mampu membina identiti, makna dan rasa kebersamaan dalam organisasi. Melalui proses komunikasi, organisasi menyampaikan misi, nilai dan matlamat perkhidmatan awam yang akhirnya membentuk motivasi intrinsik pekerja.

Justeru, komunikasi organisasi bertindak sebagai mekanisme penghubung antara ganjaran material dan motivasi intrinsik. Teori Upah Kecekapan menjelaskan bagaimana ganjaran mempengaruhi tingkah laku pekerja, manakala PSM menerangkan bagaimana nilai dan komitmen membentuk motivasi dalaman. Komunikasi organisasi pula berperanan sebagai medium yang mentafsir, menjelaskan dan membina makna terhadap kedua-dua aspek tersebut. Oleh itu, keberkesanan reformasi saraan seperti SSPA bergantung bukan sahaja kepada peningkatan imbuhan, tetapi juga kepada keberkesanan komunikasi organisasi dalam membentuk persepsi keadilan, kepercayaan dan penerimaan terhadap perubahan. Berikut gambaran kerangka kajian berlandaskan kedua-dua teori tersebut dalam konteks komunikasi organisasi:



Rajah 1: Kerangka kajian berlandaskan Teori Upah Kecekapan dan Teori Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM)

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif, dengan kaedah persampelan bertujuan melibatkan 383 orang pekerja sektor awam, iaitu kakitangan dan pegawai (akademik dan bukan akademik) di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). UKM dipilih sebagai unit analisis kerana institusi ini merupakan sebuah universiti awam komprehensif yang mempunyai kepelbagaian kategori kakitangan meliputi kumpulan akademik dan bukan akademik, pelbagai gred perkhidmatan serta pelbagai pusat tanggungjawab. Kepelbagaian ini membolehkan kajian menilai persepsi terhadap pelaksanaan Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) merentasi latar belakang pekerjaan, fungsi organisasi dan tahap perkhidmatan yang berbeza. Selain itu, UKM turut melaksanakan SSPA secara seragam selaras dengan dasar perkhidmatan awam persekutuan, sekali gus menyediakan konteks yang sesuai untuk menilai pengaruh reformasi saraan terhadap produktiviti, faktor institusi dan motivasi perkhidmatan awam. Sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi awam yang menggabungkan fungsi akademik, pentadbiran, penyelidikan dan perkhidmatan, UKM juga menawarkan persekitaran organisasi yang kompleks dan sesuai untuk meneliti peranan komunikasi organisasi dalam pelaksanaan perubahan dasar.

Pusat Tanggungjawab yang terlibat adalah merangkumi fakulti, institut dan pusat penyelidikan, pusat pengurusan dan pentadbiran universiti, pusat perkhidmatan akademik dan sokongan, pusat dan unit jaringan industri dan komuniti serta entiti klinikal dan hospital. Instrumen kajian menggunakan skala Likert (1–5) untuk mengukur:

- i. Dimensi reformasi remunerasi (gaji, insentif, keadilan, mobiliti, autonomi, kesejahteraan)
- ii. Persepsi terhadap produktiviti
- iii. Persepsi keadilan upah dan komunikasi dasar
- iv. Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM)

Kajian ini menggunakan analisis korelasi dan regresi bagi melihat hubungan dan pengaruh pemboleh ubah bebas (reformasi saraan melalui SSPA) ke atas pemboleh ubah bersandar (produktiviti, faktor institusi [keadilan upah & komunikasi dasar] dan psikologi penjawat awam).

### *Profil Demografi*

Sampel kajian dicirikan oleh:

- i. Pegawai dan kakitangan dari kumpulan akademik dan bukan akademik
- ii. Pekerja pertengahan kerjaya (umur 31–50 tahun: 73%)
- iii. Majoriti kakitangan merupakan kumpulan peringkat operasi atau kumpulan pelaksana (68.7%)
- iv. Sebahagian besar berada dalam gred rendah hingga pertengahan (Gred 1 – 8: ~70%)
- v. Pengalaman kerja yang signifikan (kebanyakan responden mempunyai pengalaman melebihi 10 tahun: 53.5%)

### *Etika Penyelidikan*

Kajian ini mematuhi prinsip etika penyelidikan dengan memastikan penyertaan responden adalah secara sukarela. Persetujuan tersebut diperoleh sebelum pengumpulan data dijalankan. Semua data digunakan khusus untuk tujuan akademik dan dianalisis secara agregat dengan mengekalkan kerahsiaan dan anonimiti responden dipelihara.

## HASIL KAJIAN

Dalam menganalisis hubungan pengaruh pemboleh ubah bebas (sistem saraan baharu - SSPA) ke atas pemboleh ubah bersandar (produktiviti, faktor institusi, dan psikologi), kajian ini menggunakan analisis regresi bagi menilai kekuatan hubungan pengaruh tersebut. Oleh kerana tumpuan kajian lebih kepada sistem saraan itu sendiri (SSPA) iaitu sejauh mana sistem tersebut memberi kesan ke atas produktiviti, faktor institusi (keadilan sistem upah dan keberkesanan komunikasi), dan psikologi penjawat awam, maka kajian ini menggunakan analisis regresi liner iaitu di antara satu pemboleh ubah bebas (SSPA) ke atas beberapa pemboleh ubah bersandar (produktiviti, faktor institusi, dan psikologi).

Untuk mencapai objektif pertama, kajian ini menggunakan analisis regresi untuk melihat hubungan pengaruh sistem saraan baharu (SSPA) ke atas produktiviti penjawat awam. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan positif yang sederhana di antara SSPA dengan produktiviti ( $R=0.495$ ;  $p=.001$ ). Nilai  $R^2=0.245$ ;  $p=.001$ , menunjukkan reformasi sistem saraan menerangkan 24.5% variasi terhadap produktiviti. Sungguhpun secara statistiknya adalah signifikan namun model ini belum cukup kuat menerangkan sumbangan faktor pemboleh ubah bebas ini ke atas produktiviti memandangkan terdapat 75% lagi faktor lain yang tidak dapat diterangkan oleh model. *Adjusted R<sup>2</sup>* pula mencatatkan nilai 0.243, sekaligus menunjukkan model ini adalah stabil apabila perbezaan  $R^2$  (0.245) dengan *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sangat kecil, iaitu 0.002;  $p=.001$ .

Ini bermakna reformasi sistem saraan mempunyai kesan, namun ia bukanlah faktor tunggal atau utama. Produktiviti masih dipengaruhi banyak faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai  $F = 123.909$ ;  $p=.001$ , menunjukkan model ini adalah sangat signifikan. Pekali regresi (coefficient),  $B=0.430$ ,  $\beta=0.495$ ,  $t=11.31$ ;  $p=.001$ , menunjukkan setiap peningkatan satu unit dalam reformasi saraan, akan berlaku peningkatan produktiviti sebanyak 0.43 unit. Ini memperlihatkan kesan yang agak kuat ( $\beta \approx 0.5$ ) untuk kajian sains sosial. Bagaimanapun reformasi sistem saraan hanya bertindak sebagai penguat (booster), bukan penentu mutlak. Oleh kerana nilai  $R^2$  agak kecil, maka jika kerajaan hanya memfokus pada gaji/elaun, ia tidak cukup untuk menaikkan produktiviti secara menyeluruh.

Objektif kedua kajian adalah untuk menganalisis pengaruh SSPA ke atas faktor institusi yang merangkumi dua elemen iaitu keadilan sistem upah dan komunikasi sistem yang dirasakan oleh penjawat awam. Ringkasan model regresi menunjukkan  $R=0.766$ , indikasi yang menandakan wujudnya hubungan yang kuat antara reformasi sistem saraan dengan faktor keadilan sistem upah dan komunikasi sistem. Nilai  $R^2 = 0.586$ ;  $p=.001$  menunjukkan sebanyak 58.6% variasi dalam reformasi sistem upah (SSPA) menjadi penentu utama kepada faktor institusi (keadilan sistem upah dan komunikasi sistem). Nilai  $F=540.089$ ;  $p=.001$  menandakan bahawa model adalah sangat signifikan. Pekali regresi (coefficient) reformasi sistem saraan (SSPA),  $B=0.703$ ,  $\beta =0.766$ ;  $t=23.240$ ;  $p=.001$ . Hal ini dapat ditafsirkan bahawa dengan kenaikan satu unit reformasi sistem saraan akan meningkatkan 0.703 unit elemen yang terdapat dalam faktor institusi (keadilan sistem upah dan komunikasi sistem). Ini menunjukkan bahawa kesan SSPA terhadap persepsi keadilan upah dan komunikasi sistem di kalangan penjawat awam khususnya warga UKM adalah tinggi. Justeru reformasi sistem saraan adalah faktor dominan dalam membentuk kekuatan institusi. Ini bermakna apabila sistem upah adalah adil dan kompetitif, maka hal ini akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan kakitangan, seterusnya menjadikan prestasi institusi bertambah baik. Bagaimanapun model hanya meramal sebanyak 58.6% sahaja, manakala 41.4% lagi tidak

dapat diterangkan oleh model. Justeru terdapat faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini yang mempengaruhi faktor institusi.

Seterusnya objektif ketiga kajian ialah untuk menganalisis pengaruh reformasi sistem saraan (SSPA) ke atas psikologi penjawat awam (berdasarkan model PSM). Model PSM ini dibentuk oleh empat konstruk iaitu belas ihsan atau keprihatinan terhadap masyarakat (D1), komitmen kepada kepentingan awam (D2), pengorbanan diri untuk perkhidmatan awam (D3), dan minat terhadap pembentukan dasar awam (D4). Min dan sisihan piawai bagi tahap persepsi responden untuk keempat-empat dimensi ini masing-masing adalah D1 (min=4.323, SP=0.571); D2 (min=4.187, SP=0.620); D3 (min=4.040, SP=0.703) dan D4 (min=3.891, SP=0.767). Ini menunjukkan persepsi responden terhadap motivasi perkhidmatan awam adalah tinggi dengan min di antara 3.891-4.323). Dimensi D1 mencatatkan min tertinggi dan sisihan piawai terendah, yang mencerminkan tahap penghayatan yang kuat dan konsisten dalam kalangan responden. Sebaliknya, dimensi D4 menunjukkan min terendah dan variasi tertinggi, yang menunjukkan wujudnya ketidakkonsistenan persepsi serta kemungkinan pengaruh faktor struktur atau konteks. Hal ini menunjukkan bahawa walaupun motivasi intrinsik adalah kukuh, terdapat dimensi tertentu dalam motivasi perkhidmatan awam yang memerlukan intervensi organisasi yang lebih bersasar.

Dalam menentukan hubungan pengaruh sistem saraan baharu dengan psikologi (motivasi) penjawat awam, analisis regresi dilakukan. Model regresi mencatatkan nilai  $R=0.364$ ,  $p=.001$ , iaitu mempunyai hubungan yang sederhana,  $R^2=0.132$ ,  $p=.001$ , menunjukkan motivasi (PSM) hanya menerangkan 13.2% variasi dalam reformasi sistem saraan. Ini bermakna wujud pengaruh di antara kedua-dua pemboleh ubah, namun pengaruhnya tidak kuat. SSPA bukan faktor yang dominan dalam mempengaruhi motivasi perkhidmatan penjawat awam. Ini kerana 86.8% faktor lagi tidak dapat dijelaskan oleh model. Bagaimanapun model adalah signifikan tetapi kuasa penjelasan masih rendah.

Analisis pekali coefficient menunjukkan nilai  $B=0.392$ ,  $\beta =0.364$ ,  $t=7.622$ ;  $p=.001$ . Ini bermakna dengan kenaikan satu unit motivasi (PSM), reformasi sistem meningkat sebanyak 0.392 unit. Hal ini menjelaskan berlaku hubungan yang signifikan, menyokong teori PSM, namun  $R^2=13.2\%$  menandakan bahawa model ini tidak cukup kuat kerana 86.8% lagi adalah dipengaruhi faktor lain yang tidak diliputi oleh model ini. Hal ini memberi petunjuk bahawa reformasi sistem saraan tidak bergantung kepada motivasi sahaja. Kemungkinan wujud faktor lain yang lebih kuat, antaranya keyakinan, persepsi terhadap keadilan, kepimpinan, komunikasi dasar dan penguatkuasaan.

Objektif keempat, meneliti elemen PSM yang menyumbang kepada penerimaan dan penolakan SSPA. Berdasarkan dapatan regresi, hanya tiga dimensi menunjukkan pengaruh signifikan (D2, D3 D4), manakala satu dimensi (D1) gagal memberi kesan. Ini memberikan gambaran yang sangat jelas bahawa penerimaan terhadap SSPA bukan sekadar dipacu oleh nilai moral, tetapi lebih kompleks dan selektif mengikut jenis motivasi.

Dimensi D2 (komitmen kepada kepentingan awam) muncul sebagai faktor paling dominan dalam mendorong penerimaan SSPA. Item-item dalam dimensi ini jelas mencerminkan orientasi nilai terhadap kepentingan awam, seperti keutamaan kepada masyarakat, rasa tanggungjawab kepada rakyat, serta komitmen untuk berkhidmat melangkaui kepentingan organisasi semata-mata. Kekuatan dimensi ini menunjukkan bahawa penjawat awam yang mempunyai kesedaran tinggi terhadap amanah sosial dan kepentingan kolektif lebih cenderung untuk menerima SSPA. Ini selari dengan teori PSM yang menegaskan bahawa individu akan menyokong dasar awam apabila dasar tersebut dilihat selari dengan

nilai moral dan tanggungjawab sosial mereka. Dalam konteks ini, SSPA diterima bukan kerana tekanan organisasi, tetapi kerana ia dilihat sebagai instrumen yang menyokong kepentingan masyarakat secara lebih luas.

Dimensi D4 (minat terhadap pembentukan dasar awam) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap penerimaan. Item-item seperti keinginan untuk terlibat dalam perbincangan dasar, minat terhadap isu semasa, serta kepercayaan bahawa penglibatan boleh membawa perubahan positif menunjukkan bahawa individu yang mempunyai kecenderungan kognitif dan intelektual terhadap dasar awam lebih terbuka untuk menerima SSPA. Ini menunjukkan bahawa penerimaan bukan sahaja bergantung kepada nilai moral, tetapi juga kepada tahap kefahaman dan keterlibatan individu dalam proses dasar. Individu yang memahami rasional dasar dan melihat diri mereka sebagai sebahagian daripada proses tersebut lebih cenderung untuk menyokongnya.

Seterusnya, dimensi D3 (pengorbanan diri untuk perkhidmatan awam) juga signifikan, tetapi pada tahap yang lebih sederhana. Item-item dalam dimensi ini menekankan kesanggupan untuk berkorban masa, tenaga, dan kepentingan peribadi demi perkhidmatan awam. Walaupun secara teorinya dimensi ini merupakan antara teras utama PSM, dapatan menunjukkan bahawa pengaruhnya terhadap penerimaan SSPA tidak sekuat D2 dan D4. Ini memberi isyarat penting bahawa dalam konteks semasa, nilai pengorbanan semata-mata tidak mencukupi untuk mendorong penerimaan dasar. Individu mungkin bersedia berkorban, tetapi mereka tetap menilai dasar berdasarkan rasionaliti, keadilan, dan impak sebenar. Dengan kata lain, pengorbanan tanpa justifikasi yang jelas tidak lagi menjadi faktor utama dalam membentuk penerimaan.

Sebaliknya, dapatan paling kritikal ialah dimensi D1 (belas ihsan/keprihatinan terhadap masyarakat) yang didapati tidak signifikan. Item-item dalam dimensi ini mencerminkan empati, keprihatinan terhadap golongan rentan, serta rasa tanggungjawab moral untuk membantu orang lain. Secara teorinya, dimensi ini sepatutnya menjadi pemacu kuat dalam PSM. Namun, kegagalannya dalam mempengaruhi penerimaan SSPA menunjukkan satu jurang yang serius antara nilai emosi dan penerimaan dasar. Ini boleh ditafsirkan bahawa walaupun penjawat awam mempunyai rasa belas ihsan yang tinggi, nilai tersebut tidak diterjemahkan kepada sokongan terhadap SSPA. Kemungkinan besar, mereka tidak melihat hubungan langsung antara sistem saraan tersebut dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat atau keadilan sosial.

Lebih mendalam, kegagalan D1 ini mencerminkan bentuk “penolakan pasif” terhadap SSPA. Ia bukan penolakan secara terbuka, tetapi ketiadaan hubungan antara empati dan penerimaan menunjukkan bahawa dasar tersebut gagal menyentuh dimensi emosi penjawat awam. Ini merupakan petunjuk bahawa SSPA mungkin dilihat sebagai sistem teknikal atau pentadbiran semata-mata, tanpa nilai kemanusiaan yang jelas. Dalam jangka panjang, keadaan ini boleh membawa kepada pelaksanaan yang bersifat mekanikal tanpa komitmen emosi yang sebenar.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa penerimaan SSPA lebih banyak dipacu oleh dimensi yang bersifat “normatif (D2)” dan “kognitif (D4)”, berbanding dimensi “emosi (D1)” dan “pengorbanan (D3)”. Ini memberi implikasi bahawa dalam konteks semasa sektor awam, penjawat awam tidak lagi bergantung sepenuhnya kepada nilai altruistik dalam membuat keputusan, tetapi lebih kepada rasionaliti, kefahaman, dan persepsi terhadap kepentingan awam.

Kesimpulannya, analisis ini memperlihatkan bahawa tidak semua dimensi PSM berfungsi secara efektif dalam menyokong penerimaan dasar. Dimensi motivasi D2, D3 dan D4 menyumbang kepada penerimaan SSPA, manakala D1 menjadi titik kelemahan yang mencerminkan penolakan atau ketidakpedulian. Oleh itu, sebarang usaha untuk meningkatkan penerimaan SSPA perlu memberi penekanan kepada pengukuhan naratif kepentingan awam, peningkatan kefahaman terhadap dasar, serta menghubungkan dasar tersebut dengan impak sebenar kepada masyarakat agar nilai empati yang sedia ada dapat diterjemahkan kepada sokongan yang lebih kukuh.

#### PERBINCANGAN

Kajian ini memperlihatkan bahawa reformasi Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) sememangnya mempunyai kesan yang signifikan terhadap produktiviti penjawat awam, namun sifat pengaruh tersebut adalah sederhana dan bukan dominan. Dapatan regresi menunjukkan bahawa SSPA hanya menerangkan sekitar 24.5% variasi produktiviti, sekali gus mengesahkan bahawa ganjaran kewangan bukanlah penentu tunggal kepada prestasi kerja dalam sektor awam. Penemuan ini turut memberi implikasi bahawa peningkatan produktiviti memerlukan gabungan antara insentif ekonomi dan pengurusan komunikasi yang berkesan. Tanpa komunikasi yang jelas mengenai objektif, manfaat dan jangkaan pelaksanaan SSPA, kesan kenaikan gaji terhadap tingkah laku kerja mungkin menjadi terhad. Oleh itu, komunikasi boleh dianggap sebagai pemudah cara (*enabler*) yang membantu menterjemahkan manfaat reformasi saraan kepada perubahan tingkah laku dan peningkatan prestasi kerja. Penemuan ini selari dengan kerangka Teori Upah Kecekapan yang menyatakan bahawa peningkatan upah boleh bertindak sebagai pemangkin usaha dan disiplin kerja (Shapiro & Stiglitz, 1984; Solow, 1979), tetapi kesannya bergantung kepada ekosistem organisasi yang menyokong seperti keadilan, kepercayaan dan peluang pembangunan (Levine, 1992). Dalam konteks ini, SSPA berfungsi sebagai “*booster*” yang mengukuhkan motivasi, namun tidak mencukupi untuk mengubah prestasi secara menyeluruh tanpa sokongan faktor lain.

Kajian terkini turut mengukuhkan bahawa reformasi saraan sektor awam tidak boleh dinilai melalui kenaikan gaji semata-mata, sebaliknya perlu dilihat sebagai sebahagian daripada reka bentuk institusi yang merangkumi keadilan, ketelusan, komunikasi dasar dan keselarasan nilai perkhidmatan awam. OECD (2024) menegaskan bahawa sistem gaji pentadbiran awam dibentuk oleh gabungan budaya pentadbiran, keadaan ekonomi dan sistem politik, sekali gus menunjukkan bahawa reformasi saraan perlu disokong oleh reka bentuk institusi yang mantap.

Dalam konteks komunikasi dasar, dapatan ini menunjukkan bahawa keberkesanan reformasi saraan tidak bergantung kepada nilai kenaikan gaji semata-mata, tetapi turut dipengaruhi oleh keberkesanan strategi komunikasi yang mengiringi pelaksanaan dasar tersebut. Sesuatu dasar akan lebih mudah diterima apabila maklumat disampaikan secara jelas, konsisten dan telus kepada anggota organisasi. Komunikasi yang berkesan membantu mengurangkan ketidakpastian, meningkatkan kefahaman terhadap rasional perubahan dan seterusnya membentuk persepsi yang lebih positif terhadap dasar yang diperkenalkan. Oleh itu, impak positif SSPA terhadap produktiviti berkemungkinan tidak hanya berpunca daripada peningkatan imbuhan, tetapi juga daripada keberkesanan komunikasi yang berjaya membina keyakinan dan penerimaan dalam kalangan penjawat awam.

Ini menunjukkan hubungan antara reformasi saraan dan produktiviti tidak berlaku secara automatik. Sebaliknya, pekerja perlu mentafsir dan memahami makna perubahan yang diperkenalkan sebelum perubahan tingkah laku dapat berlaku. Perspektif ini sejajar dengan teori sensemaking oleh Karl Weick et al. (2005) yang menjelaskan bahawa anggota organisasi sentiasa berusaha memberi makna terhadap perubahan yang berlaku di persekitaran mereka. Dalam konteks SSPA, keberkesanan kenaikan gaji sebagai pemangkin produktiviti bergantung kepada sejauh mana penjawat awam memahami tujuan reformasi tersebut serta melihatnya sebagai usaha yang adil dan relevan dengan peranan mereka dalam organisasi.

Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa pengaruh SSPA terhadap faktor institusi adalah sangat kuat ( $R^2=58.6\%$ ), khususnya dari segi persepsi keadilan sistem upah dan keberkesanan komunikasi dasar. Ini mengukuhkan hujah Akerlof dan Yellen (1986) dalam hipotesis *fair wage-effort*, bahawa persepsi keadilan memainkan peranan kritikal dalam menentukan tindak balas pekerja terhadap ganjaran. Dari perspektif komunikasi strategik, persepsi keadilan organisasi banyak dipengaruhi oleh bagaimana sesuatu dasar dijelaskan kepada khalayak dalaman organisasi. Walaupun manfaat material yang diterima adalah sama, pekerja mungkin memberikan reaksi yang berbeza sekiranya proses komunikasi dilihat tidak telus atau tidak mencukupi. Justeru, komunikasi bukan sekadar medium penyampaian maklumat tetapi berfungsi sebagai mekanisme pembentukan makna (*meaning-making*) yang mempengaruhi penerimaan terhadap reformasi organisasi. Penemuan ini selari dengan pandangan Miller dan Barbour (2015) yang menegaskan bahawa komunikasi organisasi bukan sekadar proses penyampaian maklumat, tetapi mekanisme yang membentuk persepsi, hubungan dan kepercayaan dalam organisasi. Dalam konteks SSPA, keberkesanan reformasi tidak hanya bergantung kepada jumlah kenaikan gaji yang diterima, tetapi juga kepada sejauh mana rasional, objektif dan implikasi dasar tersebut dapat difahami oleh penjawat awam. Apabila komunikasi dilaksanakan secara telus dan konsisten, persepsi terhadap keadilan organisasi akan meningkat dan seterusnya mengukuhkan keyakinan terhadap institusi.

Dalam kes ini, SSPA bukan sekadar meningkatkan gaji, tetapi turut memperbaiki persepsi terhadap legitimasi sistem, sekali gus meningkatkan kepercayaan dan kestabilan organisasi. Penemuan ini juga menyokong kajian tempatan seperti Linda dan Rusli (2015) yang menegaskan bahawa kelemahan sistem penilaian prestasi boleh menjejaskan keberkesanan ganjaran. Oleh itu, kekuatan sebenar SSPA terletak pada keupayaannya membina semula kepercayaan institusi, bukan semata-mata pada peningkatan imbuhan.

Namun demikian, apabila dianalisis dari sudut psikologi penjawat awam, dapatan menunjukkan bahawa pengaruh SSPA terhadap Motivasi Perkhidmatan Awam (PSM) adalah lemah ( $R^2=13.2\%$ ). Ini memperkukuh hujah teori PSM oleh Perry dan Wise (1990) bahawa motivasi sektor awam berakar pada nilai intrinsik seperti komitmen kepada masyarakat, bukan semata-mata ganjaran material. Kajian terdahulu (Crewson, 1997; Houston, 2000) juga menunjukkan bahawa pekerja awam mampu mengekalkan prestasi tinggi walaupun tanpa insentif kewangan yang besar. Oleh itu, dapatan ini mengesahkan bahawa peningkatan gaji melalui SSPA tidak secara automatik meningkatkan motivasi dalaman, kerana motivasi tersebut dibentuk oleh nilai, identiti dan makna kerja yang lebih mendalam.

Dari sudut motivasi, kajian van Triest (2024), Andersen (2024), Woo dan Kim (2024), serta Ripoll (2025) memperkukuh hujah bahawa pekerja sektor awam tidak hanya digerakkan oleh insentif material, tetapi juga oleh motivasi intrinsik, identiti sosial dan komitmen kepada kepentingan awam. Oleh itu, SSPA wajar difahami sebagai intervensi ekonomi-institusi yang

hanya akan berkesan sekiranya digabungkan dengan pengukuhan keadilan organisasi, komunikasi dasar dan nilai *Public Service Motivation* (PSM).

Analisis terhadap dimensi PSM memberikan dapatan yang lebih kritikal dan bernuansa. Dimensi komitmen kepada kepentingan awam (D2) muncul sebagai faktor paling dominan dalam mendorong penerimaan SSPA, diikuti oleh minat terhadap dasar awam (D4) dan pengorbanan diri (D3). Ini menunjukkan bahawa penerimaan dasar lebih banyak dipacu oleh pertimbangan normatif dan kognitif, selari dengan kajian Moynihan dan Pandey (2007) yang menekankan kepentingan misi organisasi dalam memperkukuh motivasi. Dalam erti kata lain, penjawat awam menerima SSPA apabila mereka melihat dasar tersebut selari dengan kepentingan masyarakat dan memahami rasionalnya.

Sebaliknya, dapatan paling signifikan ialah kegagalan dimensi belas ihsan (D1) untuk mempengaruhi penerimaan SSPA. Ini merupakan penemuan yang mencabar andaian asas teori PSM, kerana dimensi empati sepatutnya menjadi pemacu utama motivasi perkhidmatan awam. Kegagalan ini menunjukkan wujud jurang antara nilai emosi dan penerimaan dasar, yang mungkin berpunca daripada persepsi bahawa SSPA tidak mempunyai kaitan langsung dengan kesejahteraan masyarakat. Penemuan ini selari dengan hujah Bellé (2013) serta Leisink dan Steijn (2009) bahawa motivasi intrinsik boleh terjejas apabila struktur institusi tidak menyokong ekspresi nilai tersebut. Dapatan ini turut menyokong literatur PSM yang menjelaskan bahawa tingkah laku prososial lebih berkemungkinan dizahirkan apabila pekerja melihat matlamat organisasi selaras dengan kepentingan awam serta nilai perkhidmatan yang mereka pegang (Schott et al., 2019). Di samping itu, Christensen et al. (2017) menegaskan bahawa organisasi boleh memperkukuh PSM melalui amalan pengurusan, kepimpinan dan persekitaran kerja yang menyokong nilai perkhidmatan awam.

Secara keseluruhannya, perbincangan ini menegaskan bahawa hubungan antara ganjaran dan produktiviti dalam sektor awam adalah bersifat multi-dimensi dan tidak linear. Teori Upah Kecekapan menjelaskan peranan insentif material sebagai pemacu tingkah laku, manakala teori PSM menjelaskan dimensi nilai dan identiti yang membentuk motivasi dalaman. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kedua-dua teori ini tidak bertentangan, tetapi saling melengkapi. SSPA berjaya meningkatkan persepsi keadilan dan kepercayaan institusi, namun kesannya terhadap motivasi dan produktiviti bergantung kepada sejauh mana ia disokong oleh nilai, komunikasi dan budaya organisasi.

Implikasinya jelas, reformasi saran seperti SSPA tidak boleh bergantung kepada logik ekonomi semata-mata. Tanpa pengukuhan dimensi nilai, terutamanya menghubungkan dasar dengan impak kepada masyarakat, reformasi ini berisiko menjadi perubahan kosmetik yang tidak memberi kesan jangka panjang. Oleh itu, pendekatan yang lebih holistik diperlukan, iaitu menggabungkan ganjaran material, keadilan institusi dan pengukuhan nilai PSM agar produktiviti sektor awam dapat ditingkatkan secara lestari dan bermakna.

#### KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa reformasi Sistem Saran Perkhidmatan Awam (SSPA) berjaya memberikan kesan positif terhadap produktiviti, namun pengaruhnya adalah terhad dan tidak mencukupi sebagai pemacu utama prestasi penjawat awam. Dapatan membuktikan bahawa kekuatan sebenar SSPA terletak pada keupayaannya meningkatkan persepsi keadilan sistem upah dan keberkesanan komunikasi, sekali gus memperkukuh kepercayaan terhadap institusi, berbanding sekadar kenaikan gaji semata-mata. Dalam masa yang sama, motivasi perkhidmatan awam (PSM) kekal sebagai faktor penting tetapi berfungsi

secara selektif, di mana dimensi komitmen kepada kepentingan awam dan kefahaman terhadap dasar lebih dominan berbanding elemen emosi seperti belas ihsan. Ini menegaskan bahawa tingkah laku penjawat awam dibentuk oleh gabungan rasionaliti, nilai dan persepsi terhadap keadilan, bukan hanya insentif material. Oleh itu, kajian ini mengesahkan bahawa pendekatan reformasi saraan yang berkesan perlu melangkaui logik ekonomi dengan mengintegrasikan dimensi institusi, psikologi dan nilai secara serentak agar peningkatan produktiviti sektor awam dapat dicapai secara lebih holistik, lestari dan bermakna. Implikasi kajian menunjukkan bahawa reformasi saraan sektor awam perlu dilaksanakan secara holistik dengan mengintegrasikan aspek komunikasi organisasi dan komunikasi dasar bagi meningkatkan penerimaan perubahan serta memperkukuh kepercayaan terhadap institusi. Dapatan ini turut menyumbang kepada pemahaman tentang peranan komunikasi organisasi dalam menjayakan reformasi sektor awam.

#### PENGHARGAAN

Penyiapan artikel ini dibantu oleh Dana Suntikan Padanan Kolaborasi Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM (SK-2025-002).

#### BIODATA

*Muhamad Takiyuddin Ismail* (PhD) merupakan Profesor Madya di Program Sains Politik, Pusat Kajian Sejarah, Politik dan Strategi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM, 43600, Bangi, Selangor. Email: [taki@ukm.edu.my](mailto:taki@ukm.edu.my)

*Maizatul Haizan Mahbob* (PhD) adalah Pensyarah Kanan di Pusat Kajian Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM, 43600, Bangi, Selangor. Emel: [maiz.ukm.edu.my](mailto:maiz.ukm.edu.my)

#### RUJUKAN

- Abdul Razak Idris. (2021, November 26). Ketua jabatan wajib pantau staf curi tulang. Utusan Malaysia. <https://www.utusan.com.my/berita/2021/11/ketua-jabatan-wajib-pantau-staf-curi-tulang/>
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1995). *Isu-isu dan masalah pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi: Arah-arrah strategik perkhidmatan awam Malaysia*. INTAN.
- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Andersen, S. C. (2024). Does work quality differ between the public and private sector? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 80–94. <https://doi.org/10.1093/jpart/muad015>
- Azrain Nasyrah Mustapa, & Rosli Mahmood. (2013, December 11). *The effects of Public Service Motivation on job performance: Myth or reality?* [Paper presentation]. Conference on Business Management Research, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B. (1994). The internal economics of the firm: Evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 881–919. <https://doi.org/10.2307/2118350>
- Bao, Y. (2024). Public service motivation helps: Understanding the relationship between perceived overqualification and turnover intentions. *Australian Journal of Public Administration*, 83(2), 145–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12588>
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Bewley, T. F. (1999). *Why wages don't fall during a recession*. Harvard University Press.
- Bozeman, B., & Su, X. (2014). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Campbell, C. M., & Kamlani, K. S. (1997). The reasons for wage rigidity: Evidence from a survey of firms. *Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 759–789.
- Chin, M., Syed Khalid Wafa, S. A. W., & Ali Hassan, R. (2018). Sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja: Satu kajian kes ke atas perkhidmatan awam persekutuan di Malaysia. *Sains Humanika*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.11113/sh.v10n1.1132>
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2017). *Modern labor economics: Theory and public policy* (13th ed.). Routledge.
- Gneezy, U., & List, J. A. (2006). Putting behavioral economics to work: Testing for gift exchange in labor markets using field experiments. *Econometrica*, 74(5), 1365–1384. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2006.00707.x>
- Grimshaw, D., Rubery, J., Marino, S., & DG Employment European Commission. (2012). *Public sector pay and procurement in Europe during the crisis: The challenges facing local government and the prospects for segmentation, inequalities and social dialogue*. European Commission.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727. <https://doi.org/gijft4>

- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. (1993). Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 10 Tahun 1991: Pelaksanaan Sistem Saraan Baru Berdasarkan Laporan Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Gaji Sektor Awam 1991 bagi Pasukan Polis Di Raja Malaysia (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 10/1991).  
<https://docs.jpa.gov.my/docs/pp/1991/pp101991.pdf>
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. (2002). Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002: Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia bagi Anggota Perkhidmatan Persekutuan (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4/2002).  
<https://docs.jpa.gov.my/docs/pp/2002/pp042002.pdf>
- Katz, L. F. (1986). Efficiency wage theories: A partial evaluation. In S. Fischer (Ed.), *NBER Macroeconomics Annual 1986* (pp. 235–276). MIT Press.
- Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *American Economic Review*, 71(4), 606–620.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Levine, D. I. (1992). Can wage increases pay for themselves? Tests with a production function. *Economic Journal*, 102(414), 1102–1115. <https://doi.org/10.2307/2234380>
- Linda Hii, & Rusli Ahmad. (2015). Rater competency in conducting performance appraisal in the Malaysian public sector. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 16–21. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.424>
- Mahazril 'Aini, Y., Zuraini, Y., Hafizah, H. A. K., Adnan Aminuddin, A., Zaherawati Zakaria, Z., Nazni Noordin, N., & Badrul Azmier Mohamed, B. A. (2012). Work motivation among Malaysian public servants. *Asian Social Science*, 8(12), 238–242. <https://doi.org/rc3g>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2018). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Miller, K., & Barbour, J. B. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed.). Cengage Learning.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/d49z32>
- Muhamad Ali Embi. (2001). Isu pelaksanaan sistem saraan berasaskan prestasi: Sistem saraan baru di Malaysia. *Jurnal Pembangunan Sosial*, 3, 87–99.
- Muhammad Najmi Zulkefle. (2024, May 6). Penjawat awam malas, cuai, amal rasuah tidak dapat kenaikan gaji – PM Anwar. *Malaysia Tribune*.  
<https://malaysiatribune.news/berita-semasa/pm-x/penjawat-awam-malas-cuai-amal-rasuah-tidak-dapat-kenaikan-gaji-pm-anwar/>
- Mulyawan, B., & Embi, M. A. (2022). Analisis public service motivation dan korelasinya dengan konsep altruisme. *JAID: Journal of Administration and International Development*, 2(1), 40–55. <https://doi.org/10.52617/jaid.v2i1.446>
- Normala, M. A., Rabi'ah, A., & Norhaslinda, J. (2023, September 25). The case for reviewing Malaysian civil servants' salary. *Stratsea*. <https://stratsea.com/the-case-for-reviewing-malaysian-civil-servants-salary/>

- Norsyamimi Nordin, & Mohammad Mujaheed Hassan. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam: Kajian rintis di Jabatan Kemajuan Masyarakat, Negeri Pulau Pinang. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(7), 11–20. <https://doi.org/rc3h>
- Nur Fariah Mohd Fadullah Sahimi. (2023, Jun 14). 'Ngeteh', hilang waktu kerja jejas imej agensi awam. *Berita Harian*. <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2023/06/1114218/ngeteh-hilang-waktu-kerja-jejas-imej-agensi-awam>
- OECD. (2024). *Salary systems in public administration and their reforms*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/g2g3829a-en>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Portal Jabatan Perkhidmatan Awam. (2025). Latar belakang SSPA. *Portal Sistem Saraan Perkhidmatan Awam*. <https://sspa.ipa.gov.my/index.php/info/sspa-bg>
- Ripoll, G. (2025). Rethinking public service motivation through social identity. *Perspectives on Public Management and Governance*, 8(2), 61–75. <https://doi.org/rc3j>
- Ruzita Jusoh, Rudy Hartono, & Haslida Abu Hassan. (2011). Performance measurement in Malaysian public sectors: An exploratory study. *PN Journal*, 1(1), 87–120.
- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M., & Ritz, A. (2019). Public service motivation, prosocial motivation and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200–1211. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1588302>
- Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, 74(3), 433–444.
- Sharifuzah Osman, & Nor Azizah Zainal Abidin. (2010). Hubungan public service motivation (PSM) dengan komitmen kakitangan awam: Kajian ke atas badan berkanun di Negeri Kedah. *Proceedings of the International Conference on Governance and Strategic Management (ICGSM 2010)*, Universiti Utara Malaysia, 112–125.
- Shuhardi, T. R., Arba'iyah, M. N., Mardiana, N., & Puteh, N. (2023). Dasar saraan Malaysia: Kesenambungan dan perubahan dalam tempoh 25 tahun (1976–2002). *SEJARAH: Journal of the Department of History*, 32(2), 205–227. <https://doi.org/rc3k>
- Siti Haliza Yusop. (2022, Januari 19). Gaji 800,000 penjawat awam lebih rendah daripada PGK. *Berita Harian*. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2022/01/913277/gaji-800000-penjawat-awam-lebih-rendah-daripada-pgk>
- Taylor, J., & Taylor, R. (2011). Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation, and effort. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 67–86. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394401>
- Teh Pei Shan. (2018). *Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja penjawat awam di Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS)* (Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia). Repositori Universiti Utara Malaysia.
- Van der Wal, Z. (2015). All quiet on the non-Western front? A systematic review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69–86. <https://doi.org/10.1080/23276665.2015.1073261>

- Van Triest, S. (2024). Incentives and effort in the public and private sector. *Public Administration Review*, 84(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/puar.13721>
- Weick, K., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weiss, A. (1980). Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages. *Journal of Political Economy*, 88(3), 526–538. <https://doi.org/10.1086/260884>
- Woo, H., & Kim, S. (2024). Public service motivation and public sector employment in Korea. *Public Administration Review*, 84(5), 966–981. <https://doi.org/10.1111/puar.13812>
- Yen Ping, K., Kiat Sing, H., & Jee Wee Lau, C. (2022). The impacts of remuneration on employee retention and job satisfaction among private higher education institutions' lecturers. *International Journal of Scholarly Social Sciences Management*, 7(2), 193–221. <https://doi.org/10.24191/ijssms.v7i2.19953>