

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : SEMINAR YAYASAN AMANAH LATIHAN BERKANUN
Lokasi : AWANA, GENTING HIGHLANDS
Tarikh : 09-08-1993

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur, iaitu Persatuan Badan Berkanun Malaysia yang telah sudi menjemput saya untuk memberi ucapan dasar bersempena Seminar ini.

Saya suka memulakan ucapan saya dengan menarik perhatian tuan-tuan dan puan-puan kepada satu pendapat yang mengatakan bahawa the difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones. Pendapat ini sangat relevan kepada kita pada masa ini dari segi pentadbiran awam di mana banyak perubahan telah pun dan akan berlaku. SSB sebagai satu sistem yang berteraskan prestasi telah menimbulkan keraguan di kalangan penjawat awam oleh sebab kebanyakan mereka tidak memahami bahawa ianya diperkenalkan untuk kebaikan dan manfaat semua. Biarpun demikian, daripada 850,000 anggota perkhidmatan awam, cuma 3,000 orang sahaja yang tidak memilih SSB.

Di bawah SSB, sebarang pertimbangan untuk kenaikan pangkat, pergerakan gaji tahunan, latihan, penempatan pegawai akan berasaskan prestasi pegawai dan sumbangan mereka ke arah pencapaian matlamat jabatan dan perkhidmatan awam. SSB menggalakkan sistem persaingan yang sihat di kalangan penjawat-penjawat awam yang berkait rapat dengan prestasi seseorang individu. Pergerakan gaji sama ada melintang, menegak, mendatar atau statik akan berasaskan sistem penilaian prestasi yang berkesan. Kenaikan pangkat yang berdasarkan merit memang sudah lama diberi penekanan.

Namun masih ada pihak yang sering mengaitkan SSB dengan gaji dan elaun semata-mata tanpa menyedari tentang falsafah dan tujuan sebenar pelaksanaannya. Pelaksanaan dan pengamalan SSB adalah bermaksud untuk menghadapi perubahan falsafah, pendekatan dan orientasi Kerajaan dalam pengurusan sektor awam sekarang yang menekan kepada peningkatan produktiviti dan kualiti perkhidmatan. SSB dilaksanakan bagi memastikan bahawa sektor awam: (i) akan menjadi lebih responsif, cepat dan sentiasa bersedia dalam menghadapi perubahan dan cabaran-cabaran semasa; (ii) akan mempunyai kemampuan untuk menarik dan mengekalkan tenaga anggota yang berkualiti, inovatif, kreatif and berbakat; (iii) akan memupuk nilai dan budaya kerja yang berlandaskan prestasi, kualiti dan produktiviti; dan (iv) akan mempunyai kebolehan kepimpinan pengurusan yang cekap serta berkalibar dalam menerajui perkhidmatan awam ke arah mencapai matlamat dan keutamaan dasar pembangunan negara. Di bawah sistem yang lalu, salah satu perkara yang sering menimbulkan sungutan di kalangan anggota-anggota sektor awam adalah mengenai Sistem Nilaian Prestasi. Perkara ini telah dikaji dengan mendalam di mana di bawah SSB, Kerajaan telah bersetuju untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi yang baru. Berhubung dengan perkara ini, saya ingin menegaskan, oleh kerana SSB berkuatkuasa pada awal 1992, maka bagi maksud penilaian bagi tahun 1992, kita terpaksa menggunakan borang prestasi yang lama. Saya akui terdapat masalah dalam menentukan pergerakan gaji akibat dari penggunaan borang yang tersebut. Masalah ini pada saya adalah merupakan masalah peralihan kerana borang yang baru akan digunakan bagi penilaian prestasi tahun 1993 di mana kesannya akan diketahui dalam awal tahun 1994.

Adalah menjadi hasrat kerajaan untuk memberi ganjaran yang saksama di samping penerapan ciri budaya kerja cermerlang menerusi Sistem Baru Penilaian Prestasi. Hasrat ini dapat dilihat melalui ciri-ciri utama sistem tersebut, iaitu:

- (i) mementingkan sasaran kerja tahunan;
- (ii) mengandungi aspek-aspek penilaian yang lebih komprehensif;
- (iii) mengesyorkan pergerakan gaji; dan
- (iv) mengadakan ruang ulasan Pengerusi Panel Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji. Sasaran Kerja Tahunan (SKT) ini adalah elemen baru yang tidak terdapat dalam Sistem Penilaian Prestasi sebelum ini.

Ia mempunyai standard tertentu yang ditetapkan oleh pihak pengurusan bagi setiap tugas individu dan dengan menggunakan kayu pengukuran seperti kuantiti, kualiti, kos dan masa. Sasaran kerja tahunan ini adalah merupakan kontrak yang dipersetujui di antara Pegawai Yang Dinilai dan Pegawai Penilai. Kedua-dua pihak ini perlu menilai semula setiap enam bulan sasaran kerja tersebut kearah meningkatkan lagi tahap pencapaian tugas yang dijalankan. Usaha ini dengan jelas memberi penekanan kepada meningkatkan komitmen setiap anggota Perkhidmatan Awam untuk melaksanakan tugas mengikut norma yang telah ditetapkan. Di antara lain Laporan Penilaian Prestasi Baru ini menekankan beberapa aspek penting yang mempunyai hubung kait dengan kualiti, produktiviti dan akauntabiliti pegawai awam.

Di bawah aspek Kualiti Peribadi terdapat ciri-ciri kecemerlangan yang perlu diterapkan kepada pegawai-pegawai awam. Penekanan kepada aspek integriti, komitmen, ikram, adil dan saksama, berdisiplin dan kepimpinan adalah untuk melahirkan pegawai awam yang benar-benar cemerlang dan berhemah tinggi. Ini penting dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat dan negara.

Budaya kreatif dan inovasi penting dan perlu terus diberikan perhatian. Budaya ini dapat mencetuskan idea-idea baru dan perubahan kearah meningkatkan lagi prestasi Perkhidmatan Awam. Penampilan aspek ini jelas untuk menggalakkan pegawai-pegawai awam sentiasa berinovasi serta memikirkan pembaharuan- pembaharuan. Ini penting ke arah memberikan perkhidmatan yang lebih bermanfaat kepada orang ramai. Dengan wujudnya budaya inovasi pegawai awam akan sentiasa berupaya mengurangkan kos operasi, menjimatkan masa dan meningkatkan hasil kerja kearah memberi kepuasan hati pelanggan. Berasaskan kepada kekuatan budaya inovasi tersebut, maka adalah wajar ia diterapkan secara menyeluruh bagi meletakkan perkhidmatan awam pada tahap prestasi yang tinggi. Kejayaan SSB banyak bergantung kepada sikap positif dan kepimpinan yang adil serta tegas dalam pengurusan personel. Ketua-ketua agensi hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota Jabatan masing-masing merupakan satu amanah yang amat berat. Kerja itu hendaklah dijalankan dengan jujur dan bersungguh-sungguh. Oleh yang demikian, saya harap pegawai-pegawai awam akan mengamalkan kejujuran pada setiap masa dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi ini. Dengan adanya kejujuran ini anggota organisasi akan bertambah yakin dan terus memberi sumbangan yang bermakna kepada organisasinya. Secara langsung ini akan meningkatkan produktiviti dan kualiti Perkhidmatan Awam.

Salah satu perubahan yang diperkenalkan di bawah SSB adalah pemakaian skel tanggungaji matrix dan juga pengenalan empat cara pergerakan gaji, iaitu dalam bentuk pergerakan secara mendatar, menegak, melintang dan statik. Bagi maksud ini, Kerajaan telah menetapkan kuota di mana 90% dari pergerakan gaji harus dalam bentuk mendatar, 3% dalam bentuk menegak, 2% secara melintang dan 5% lagi statik. Pada saya, cara pergerakan gaji yang baru ini adalah lebih adil dan dinamik kerana ada ruang bagi Kerajaan memberi pengiktirafan dalam bentuk penambahan imbuhan kepada anggota-anggota yang berkhidmat dengan cemerlang, manakala yang tidak produktif dan sering ponteng harus diberikan pergerakan secara statik.

Saya terdengar ada juga kelohan dan rungutan mengenai empat cara pergerakan gaji yang baru diperkenalkan ini. Saya kira rungutan-rungutan tersebut tidak berasas kerana di bawah sistem lama, sekuat mana seseorang anggota itu bekerja sekalipun, tidak ada reward dalam bentuk imbuhan diberikan. Pada masa kini, anggota- anggota yang berkhidmat dengan baik tidak sekadar diberi pergerakan gaji secara melintang, malah akan diberi bonus sebulan gaji di bawah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1993 dan mempunyai harapan bagi kenaikan pangkat yang lebih cepat. Satu perkara lagi yang ingin saya sentuh adalah mengenai banded scale yang telah diperkenalkan di bawah SSB. Adalah ditegaskan bahawa banded scale ini adalah bertujuan untuk memperkemas lagi struktur organisasi supaya lapisan hirarki dapat dikurangkan sedikit. Pengenalan banded scale ini saya dapati telah dijadikan isu oleh satu pihak yang dikatakan telah merugikan anggota sektor awam. Secara ikhlas, saya tidak nampak kerugian yang tersebut, malah ini adalah satu-satunya kelebihan yang diberikan oleh SSB kepada anggota-anggota sektor awam. Pada masa yang lalu, seseorang pegawai dari gred tingkatan biasa terpaksa menunggu kekosongan jawatan dalam Tingkatan Kanan bagi pertimbangan untuk kenaikan pangkat. Pegawai dalam gred Tingkatan-Tertinggi `G' terpaksa menunggu kekosongan dalam gred Tingkatan-Tertinggi `F'. Begitulah pegawai dalam gred Tingkatan-Tertinggi `E' terpaksa menunggu kekosongan dalam gred Tingkatan-Tertinggi `D'. Di bawah sistem sekarang,

memandangkan bahawa gred-gred berkenaan telah dicantumkan bersekali, bahawa skel tanggagaji telah dipanjangkan bagi membolehkan seseorang anggota itu memperolehi pergerakan gaji sekiranya belum layak diberi kenaikan pangkat. Dengan peluang yang sebegini luas, adalah disimpulkan bahawa sistem banded scale ini tidak merugikan mana-mana pegawai. Ada pihak-pihak tertentu menyatakan bahawa sistem banded scale ini menimbulkan masalah dari segi supervision. Saya ingin menegaskan, masalah ini boleh diatasi dengan cara menyusun semula sesuatu organisasi itu. Di samping itu, kita juga perlu mengamalkan satu cara pengurusan yang lebih terbuka ataupun menggunakan kaedah pengurusan secara matrix.

Dengan cara penilaian prestasi, SSB akan mengubah perlakuan penjawat awam yang kini terkenal dengan sindrom makan gaji dan kerja ikut masa kepada etika kerja yang unggul dan mantap demi meningkatkan prestasi individu, kumpulan dan organisasi.