

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS TAKLIMAT MENGENAI ISU PELAKSANAAN SISTEM BARU PENILAIAN PRESTASI
Lokasi : INTAN
Tarikh : 23-10-1993

Terlebih dahulu saya mengucapkan terima kasih kepada JPA kerana mengadakan majlis taklimat pada pagi ini mengenai Isu Pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi dan menjemput saya untuk menyampaikan sepatah dua kata mengenai perkara tersebut dan seterusnya merasmikan majlis ini.

Saya percaya bahawa tuan-tuan dan puan-puan telah mendengar rungutan dan aduan yang telah ditimbulkan di sekitar pelaksanaan urusan pergerakan gaji bagi tahun 1993.

Setengah daripada aduan itu telah juga disiarkan dalam akhbar-akhbar tempatan manakala yang lain telah dikemukakan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam dan juga menerusi surat-surat rayuan dan surat-surat yang lain yang dihantar kepada saya sendiri. Berbagai aduan dan rungutan telah diterima, antaranya adalah seperti berikut:

(i) bahawa ada pegawai yang telah mendapat tahu bahawa markah yang diperolehinya bagi tiap tahun penilaian prestasi iaitu tahun 1990, 1991 dan 1992 adalah melebihi 50%; pegawai berkenaan merasa dukacita apabila PPG menetapkan bahawa beliau mendapat pergerakan gaji statik;

(ii) bahawa ada pegawai yang tidak pernah diberitahu tentang prestasinya, dan Ketua Jabatan didapati enggan berbincang, dan merahsiakan penilaian yang dibuat olehnya;

(iii) seorang Guru Besar telah terkilan dan terkejut apabila mendapat tahu bahawa beliau hanya mendapat pergerakan gaji secara mendatar sahaja. Beliau berpendapat bahawa dengan jasa-jasa dan kecemerlangan yang dicapai oleh sekolahnya baik dari segi pencapaian akademik dalam peperiksaan mahupun dari segi sistem pentadbiran sekolahnya yang telah mendapat pengiktirafan umum, sepatutnya beliau diberi gaji melintang atau menegak;

(iv) ada yang mendakwa bahawa pergerakan gaji melintang dan menegak dibolot oleh segolongan pegawai tertentu atau yang bertugas di sesuatu lokasi tertentu sahaja.

Misalnya, pegawai-pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang bertugas di sekolah tertentu sahaja yang ramai memperolehi kenaikan gaji secara menegak atau melintang, manakala di sekolah lain, tiada seorang pun yang mendapat pergerakan gaji secara melintang atau menegak;

(v) ada pegawai dan staff yang meragui keikhlasan dan ketepatan penilaian oleh pegawai penilai yang memberi markah rendah atas sebab-sebab yang berunsur penganiayaan; misalnya tidak mengambil kira masalah kesihatan, masalah keluarga dan lain-lain;

(vi) ada di antara pegawai yang mendapat pergerakan gaji secara statik mengadu bahawa mereka tidak sepatutnya dipersalahkan oleh kerana mereka tidak pernah dikenakan tindakan tatatertib dan tidak pula pernah ditegur;

(vii) ada pegawai yang mempercayai bahawa kegagalan beliau memperolehi pergerakan secara melintang atau menegak adalah disebabkan kuota yang terhad iaitu 2% dan 3% sungguhpun pencapaian prestasinya melebihi 80%. Penetapan kuota tersebut dikatakan terlalu rigid dan tidak mencerminkan taburan sebenar pegawai yang berada di tahap sangat baik dan cemerlang;

(viii) ada beberapa PPG yang membuat keputusan bahawa kesemua pegawai di bawah jagaannya mampu mendapat pergerakan gaji secara mendatar sahaja, sungguhpun ada di antara pegawai yang boleh mendapat pergerakan gaji secara melintang atau menegak; dan

(ix) bahawa didapati banyak Laporan-laporan Penilaian Prestasi sebilangan pegawai mencapai tahap

yang terlalu tinggi, hinggakan ada yang mendapat 100%.

Mengambil iktibar daripada aduan dan rungutan seperti ini, maka saya suka mengambil peluang ini untuk menyarankan kepada Ketua-ketua Jabatan, ahli-ahli PPG dan pegawai-pegawai penilai supaya lebih berhati-hati di masa hadapan dan mengambil ingatan akan perkara-perkara berikut:

(i) pegawai yang memperolehi markah 50% ke atas tidak perlu 'dipertikaikan' lagi kelayakannya untuk mendapat pergerakan gaji secara mendatar atau pergerakan yang lebih baik. PPG tidaklah perlu "mencari-cari" kelemahan supaya pegawai berkenaan diberi pergerakan gaji statik. Perkara ini wajar diberi perhatian oleh kerana di bawah sistem baru yang menggalakan konsep terbuka, tiap-tiap pegawai wajar mendapat tahu markah yang diperolehinya. Sekiranya PPG menetapkan bahawa seseorang pegawai itu patut diberi pergerakan statik atas sebab-sebab yang kuat, sebaik-sebaiknya pegawai yang berkenaan dipanggil supaya beliau diberi peluang untuk mengetahui asas-asas mengapa markahnya adalah amat rendah;

(ii) Ketua-ketua Jabatan dan semua pegawai penilai hendaklah mengamalkan konsep terbuka khususnya mengenai pencapaian prestasi seseorang pegawai di bawah jagaan masing-masing. Di bawah sistem baru, amalan ini adalah menjadi kewajipan dengan adanya ruang yang telah disediakan di dalam borang-borang penilaian prestasi. Sekiranya atas sebab-sebab tertentu di mana pemberitahuan secara terperinci mengenai markah-markah yang dicapai tidak sesuai atau tidak selamat, maka pemberitahuan secara umum hendaklah dibuat supaya pegawai berkenaan mengetahui secara kasar akan pencapaiannya, terutamanya dari aspek kelemahan dan kekuatannya. Konsep terbuka ini patut diamalkan di sepanjang masa ketika membincangkan pelaksanaan tugas oleh pegawai di bawah jagaan masing-masing termasuk penyediaan Sasaran Kerja Tahunan, penetapan piawaian, kajian semula dan pencapaian prestasi sebenar di akhir tahun;

(iii) PPG hendaklah berhati-hati dan cermat dalam menentukan pergerakan gaji pegawai-pegawai di bawah bidanguasanya supaya pergerakan gaji yang ditetapkan benar-benar mencerminkan prestasi pegawai-pegawai berkenaan. Segala maklumat yang ada hendaklah digunakan untuk menguji ketepatan markah-markah penilaian, dan sekiranya diragui, PPG haruslah berbincang dengan pegawai penilai dan pegawai penilai semula dan seterusnya menyelaraskan penilaian berkenaan jika perlu;

(iv) Taburan dan pengagihan pergerakan gaji mengikut kumpulan pegawai dan lokasi tempat bertugas perlulah dibahagikan secara adil.

(v) PPG sepatutnya tidak patut mengambil jalan mudah dengan menetapkan semua pegawai mendapat pergerakan secara mendatar. Amalan seperti ini adalah bercanggah dengan konsep pemberian insentif yang berdasarkan kepada prestasi seseorang pegawai itu;

(vi) Pegawai penilai dan pegawai penilai semula adalah diingatkan supaya berhati-hati dalam memberi markah dan tidak keterlaluan. Bagi saya pegawai-pegawai yang mendapat markah 20% atau 100%, maka adalah diwajibkan bagi PPG untuk menyoal prestasi pegawai-pegawai penilai dan pegawai penilai semula sendiri, dan seterusnya mengubahsuai markah itu supaya secocok dengan tahap prestasi pegawai-pegawai yang dilaporkan itu; dan

(vii) PPG dan Ketua Jabatan hendaklah memastikan bahawa penyediaan dan pertimbangan ke atas pergerakan gaji dilaksanakan mengikut jadual yang telah ditetapkan dan keputusan pergerakan gaji hendaklah dimaklumkan kepada pegawai dengan seberapa awal yang boleh.

Pada ketika ini sayugia diterangkan bahawa Sistem Baru Penilaian Prestasi ini sebenarnya belum lagi dilaksanakan dengan sepenuhnya. Sejak bulan Januari 1993 hingga sekarang, pelaksanaannya adalah di peringkat pengisian borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT) dan kajian semula ke atas SKT itu. Penilaian dengan menggunakan borang mengikut sistem baru ini akan diisi pada bulan depan, iaitu pada bulan November. Oleh hal yang demikian, maka timbulnya cadangan supaya sistem baru ini perlu dikaji semula dan dipinda adalah tidak tepat oleh kerana sistem ini belum lagi dilaksanakan dengan sepenuhnya dan belum lagi diuji kesesuaian dan kewajarannya. Saya sebenarnya menyedari bahawa

beberapa masalah yang telah ditimbulkan setakat ini berhubung dengan pergerakan gaji dan penilaian prestasi adalah sebenarnya berpunca dari keputusan-keputusan pergerakan gaji bagi tahun 1993 yang didasarkan kepada penilaian prestasi di tahun-tahun sebelumnya yang menggunakan borang laporan penilaian prestasi yang lama. Borang- borang laporan penilaian prestasi yang lama itu tidak disediakan berpadanan ataupun boleh menampung kehendak Sistem Saraan Baru. Saya adalah berkeyakinan bahawa sekiranya Sistem Baru Penilaian Prestasi ini dilaksanakan sepenuhnya dan dengan seadil-adilnya, maka pelaksanaan pergerakan gaji tahun 1994 insyaAllah akan dapat diuruskan dengan lebih sempurna. Sempena kita membincangkan Sistem Baru Penilaian Prestasi ini, sayugia saya mengulang kembali beberapa falsafah dan konsep yang terdapat di sebalik Sistem Baru Penilaian Prestasi ini untuk renungan semula kita bersama.

Saya percaya bahawa kefahaman konsep dan falsafah ini boleh membantu kelicinan pelaksanaan Sistem Baru ini. Antara konsep itu adalah tekanan kepada "pengurusan prestasi".

Konsep ini berbeza dengan konsep "penilaian prestasi" yang mementingkan amalan pentadbiran pada hujung tahun sahaja. Konsep 'pengurusan prestasi' adalah berbeza dengan konsep 'penilaian prestasi', yang menjadi teras kepada sistem baru ini, menekankan aspek pembentukan dan pengwujudan prestasi ke arah yang dikehendaki. Ini bermakna prestasi pegawai dalam sesuatu jabatan itu harus dipupuk, dibentuk dan diuruskan secara teratur dan saintifik supaya ianya dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Berbeza dengan konsep 'penilaian prestasi' yang wujud dalam sistem lama, konsep itu hanya tertumpu kepada pencapaian prestasi seseorang anggota iaitu setakat mana dia telah berjaya atau gagal dalam menjalankan tugasnya dan setelah penilaian dibuat maka urusan tersebut selesai di tahap itu sahaja.

Sistem penilaian yang didasarkan kepada konsep itu tidak menggabungkan usaha secara teratur bagaimana prestasi seseorang anggota harus diperbaiki dalam semangat yang positif. Sistem baru ini menggunakan penilaian prestasi sebagai satu mekanisme pengurusan untuk membantu anggota sesuatu jabatan itu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Ini dicerminkan melalui proses perundingan yang berterusan dari segi sasaran kerja, piawaian kerja dan ukuran hasil kerjanya. Di antara pegawai penilai dengan pegawai yang dinilai, harus wujud komunikasi yang berkesan supaya tunjuk ajar, nasihat dan panduan dapat disampaikan dari semasa ke semasa. Proses ini dengan sendirinya akan mendorong semua aspek pelaksanaan tugas akan diteliti dan dikaji setiap masa dan ini sudah tentu akan menghasilkan perubahan dan peningkatan hasil kerja, di samping mewujudkan suasana harmoni kerja dalam sesebuah jabatan atau agensi itu.

Sistem Baru Penilaian Prestasi ini akan menunjukkan arah budaya musyawarah dan akauntabiliti secara kolektif.

Budaya musyawarah ini akan dijelmakan dan menjadi kenyataan melalui proses penetapan sasaran kerja tahunan, penetapan piawaian kerja, perbincangan dan kajian semula yang diadakan di sepanjang tahun. Persetujuan yang dicapai dalam perkara tersebut akan menjadi suatu bentuk perjanjian yang akan dihormati oleh kedua-dua pihak. Komitmen itu akan mendorong pegawai berkenaan menepati sasaran kerja berdasarkan nilai yang dikongsi bersama dan yang dianggap sebagai tanggungjawab bersama.

Sistem baru menekankan ciri yang lebih terbuka dan transparent, melalui kaedah seperti berikut:

(i) bahawa penilaian ke atas seseorang anggota hendaklah dimaklumkan kepada anggota berkenaan supaya dia dapat mengetahui kelemahan dan kekuatannya. Ini membolehkan anggota berkenaan memperbaiki kelemahannya dan mempertingkatkan kekuatannya;

(ii) bahawa penilaian yang dibuat berdasarkan pencapaian sebenar berbanding dengan sasaran dan piawaian yang ditetapkan merupakan hakikat dan kenyataan yang diasaskan kepada bukti dan rekod secara bertulis, dan juga secara pemerhatian rapi. Dengan yang demikian, maka penilaian dan asas yang digunakan akan dapat disemak dan dilihat oleh pegawai yang berkenaan. Ini menjadikan penilaian yang dibuat lebih 'transparent' dan tidak semata-mata didasarkan kepada 'impression' atau persepsi pegawai penilai sahaja sebagaimana yang telah diamalkan berpuluh-puluh tahun kebelakangan ini.

Keadilan dan objektiviti adalah merupakan satu lagi tonggak yang penting dalam sistem baru ini. Sifat-sifat ini boleh diterapkan di dalam beberapa proses seperti penilaian berdasarkan kepada pencapaian sebenar, berbanding dengan sasaran dan piawaian yang ditetapkan bersama. Pematuhan kepada prinsip-prinsip keadilan ini akan diperkuatkan lagi dengan penubuhan Panel Pergerakan Gaji yang menyelaras semua penilaian prestasi anggota di sesebuah jabatan atau agensi itu sebelum pergerakan gaji ditetapkan secara muktamad.

Sistem Baru Penilaian Prestasi yang telah diperkenalkan ini sebenarnya telah dibincang dengan teliti dan telahpun dipersetujui oleh semua forum peringkat tertinggi, iaitu mesyuarat Ketua-ketua Setiausaha Kementerian/Ketua Perkhidmatan, Ketua-ketua Jabatan Persekutuan, Ketua-ketua Badan-badan Berkanun, Jawatankuasa Perhubungan Antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-kerajaan Negeri, dan dengan ahli-ahli kesatuan sekerja sendiri. Namun demikian sebagai suatu sistem yang baru kita tidaklah dapat memastikan bahawa ianya perfect tanpa sebarang kelemahan. Perkara ini telah dikenalpasti oleh JPA dan dengan demikian beberapa pengubahsuaian perlu dibuat, antaranya ialah seperti berikut:

(i) pengumpulan penilaian prestasi selama tiga tahun bagi tujuan pergerakan gaji sepertimana yang dinyatakan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4/92 didapati agak membebankan dan tidak begitu sesuai. Dengan demikian, maka adalah diputuskan bahawa pergerakan gaji bagi tahun 1994 dan seterusnya hanya akan menggunakan laporan bagi setahun sahaja;

(ii) mengenai pegawai-pegawai awam yang dibenarkan terlibat dalam aktiviti-aktiviti politik, sungguhpun kegiatan-kegiatan itu dianggap sukarela namun kegiatan tersebut tidak akan diberi markah di bawah Kegiatan dan Sumbangan dalam Sistem Baru Penilaian Prestasi; dan

(iii) mengenai pegawai-pegawai yang berkursus jangka panjang melebihi 6 bulan, JPA telahpun menggubal borang penilaian bagi tujuan berkenaan dan borang itu adalah diedarkan mulai dari sekarang.

Saya suka sekali lagi memberi peringatan mengenai peranan dan tanggungjawab utama Ketua-ketua Jabatan dan pihak pengurusan agensi kerajaan dalam melaksanakan Sistem Baru Penilaian Prestasi ini. Antaranya adalah seperti berikut:

(i) menentukan arah haluan, matlamat dan sasaran kerja agensi masing-masing serta pelaksanaannya selaras dengan dasar dan rancangan Kerajaan. Proses ini perlu dibuat secara perundingan dengan semua ketua bahagian dan unit di agensi masing-masing;

(ii) menetapkan sasaran kerja tahunan bersama-sama dengan Ketua Bahagian untuk dilaksanakan oleh tiap-tiap bahagian selaras dengan strategi yang telah dipersetujui;

(iii) menetapkan ukuran piawaian kerja (standard) bagi tiap-tiap aktiviti utama agensi yang akan dijadikan asas pencapaian kerja bagi semua bahagian dan unit;

(iv) mengadakan sistem kerja dan komunikasi yang sesuai serta berkesan untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sistem penyelarasan, pengawalan dan kajian semula juga penting untuk memastikan kerja-kerja yang dilaksanakan oleh ketua bahagian dan unit berjalan mengikut jadual;

(v) mendapatkan komitmen daripada segenap lapisan anggota di agensi masing-masing melalui musyawarah; (vi) memberi penekanan terhadap kemajuan kerjaya setiap anggota dalam organisasi;

(vii) menetapkan pegawai penilai dan pegawai penilai semula untuk menilai kesemua pegawai. Peranan yang dimainkan oleh mereka dalam proses penilaian prestasi hendaklah sentiasa diawasi supaya ianya dapat dilakukan dengan berkesan dan selaras dengan peraturan, prinsip dan prosedur yang telah ditetapkan;

(viii) menyelia dan mengingatkan pegawai-pegawai penilai supaya menilai seberapa objektif dan adil yang boleh.

Ringkasan peranan dan tanggungjawab yang saya huraikan sebentar tadi sebenarnya terkandung dalam poster yang akan diedarkan di majlis ini, iaitu seperti berikut: tanggungjawab anda pada awal tahun adalah menetapkan arah haluan dan matlamat jabatan, sasaran kerja tahunan (SKT) dan piawaian. Pada pertengahan tahun, adalah kajian semula, dan pada akhir tahun, penilaian keseluruhan dan penetapan pergerakan gaji/anugerah. Tugas Ketua-ketua Jabatan pada sepanjang tahun adalah penyeliaan, bimbingan dan komunikasi.

Saya sekali lagi mengingatkan bahawa penilaian yang adil dan objektif hendaklah didasarkan kepada kerja sebenar yang dilihat sepanjang tahun dan dibuat dengan cermat, teliti serta tidak tergesa-gesa. Oleh itu, maka elakkan dari sifat pilih kasih, berat sebelah, terlalu murah hati, terlalu bakhil dan kecenderungan memberi markah pertengahan oleh kerana hendak melalui jalan selamat. Kerja-kerja menilai di bawah Sistem Baru Penilaian Prestasi ini akan menjadi lebih objektif dan adil lagi sekiranya bahan-bahan penilaian yang didapati di dalam pergerakan pembaharuan pentadbiran awam di beri perhatian yang sewajarnya. Misalnya, sejauh mana pegawai atau anggota yang dilaporkan itu mengikuti desk filenya; adakah beliau menjadi penghalang kepada pergerakan fail sebagaimana yang boleh ditunjukkan di dalam catitan dalam Borang Tindakan Kerja; sejauh mana tunggakan kerjanya telah diselesaikan sebagaimana yang dilaporkan di dalam mesyuarat- mesyuarat pagi; sejauh mana kejayaannya menepati janji-janji yang disediakan di dalam piagam pelanggan jabatan; dan berbagai-bagai bahan dan mekanisma lain yang boleh membantu ketua-ketua jabatan menilai prestasi pegawai-pegawai dan anggota-anggota di bawah jajaannya dengan lebih objektif dan adil.