



قروكرم قحكریدن قریستاسی سیکتور عوام ملالوی قنرفن بینتغ

PROGRAM PENGGREEDAN PRESTASI SEKTOR AWAM [3PSA] MELALUI PENARAFAN BINTANG



JABATAN PERKHIDMATAN PENGURUSAN
JABATAN PERDANA MENTERI
BRUNEI DARUSSALAM





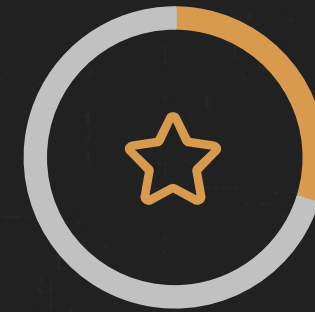
AGENDA



Latar Belakang



Pengenalan &
Objektif



Skop & Wajaran



Kriteria Penilaian



Penarafan
Bintang



Proses
Pelaksanaan



Strategi
Pelaksanaan



Kesan & Faedah
Yang Dijangkakan

LATAR BELAKANG

Titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam

“Beta juga mengalu-alukan usaha Jabatan Perkhidmatan Pengurusan yang sedang giat menjalankan pengauditan pengurusan, bukan sahaja bagi mengetahui kekuatan dan kelemahan pengurusan dalam perkhidmatan awam tetapi juga untuk memberikan taraf bintang kepada pengurusan yang memenuhi kriteria-kriteria pengiktirafan.

Skop pengauditan ini mencakupi Tekad Pemedulian Orang Ramai, TPOR, Manual Pengurusan Kerja, MPK, rancangan strategik, program pembaharuan pembaikan serta pengurusan pelanggan.”

[Hari Perkhidmatan Awam Ke-21 pada 27 November 2014]



Pengauditan TPOR & MPK

Diperkenalkan pada 2003, memfokus kepada pelaksanaan serta pencapaian TPOR dan MPK

Saranan Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri

Fokus / skop pengauditan diperluaskan supaya penilaian lebih komprehensif dan berkesan

[Majlis Penutup Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan ke-7 pada 18 Julai 2012]

Pemberigaan 3PSA

- Dilancarkan pada 28 Mac 2015
- Surat Keliling JPM 4/2015 bertarikh 31 Mac 2015 [berkuatkuasa 1 April 2015]

WAWASAN BRUNEI 2035



Rakyat
berpendidikan,
berkemahiran
tinggi dan berjaya



Kehidupan rakyat
berkualiti tinggi



Ekonomi
dinamik dan
berdaya tahan



WAWASAN BRUNEI 2035

RANGKA STRATEGI DAN DASAR BAGI PEMBANGUNAN [OSPD] 2007 - 2017

- **Pendidikan**
Haluan Dasar 1 - 8
- **Ekonomi**
Haluan Dasar 9 - 19
- **Keselamatan**
Haluan Dasar 20 - 25
- **Pembangunan Institusi**
Haluan Dasar 26 - 31

MSD



- **Pembangunan Perniagaan Tempatan**
Haluan Dasar 32 - 38
- **Pembangunan Infrastruktur**
Haluan Dasar 39 - 42
- **Jaminan Sosial**
Haluan Dasar 43 - 45
- **Alam Sekitar**
Haluan Dasar 46 - 50

STRATEGI 4 : PEMBANGUNAN INSTITUSI

HD 28 :
Perkhidmatan
Awam yang Moden
dan Efektif

HD 29 :
Memperkemaskan
prosedur dan
peraturan

HD 30 :
Ombudsman
bebas

SENARIO PERKHIDMATAN AWAM

1

Penekanan
kepada
belanjawan
berhemah

2

Ekspektasi
pihak
berkepentingan
sentiasa
meningkat

Pro-Business

3

Penekanan
kepada
'*Service
Delivery*'

4

Isu pengukuran
prestasi dan
produktiviti PA

Tiada sukat-
sukat Prestasi
PA secara
menyeluruh

5

Keperluan
untuk
mengiktiraf
kecemerlangan
prestasi
organisasi

STRATEGI

MENCAPAI KECEMERLANGAN

**PROGRAM PENGGREDDAN PRESTASI SEKTOR AWAM [3PSA]
MELALUI PENARAFAN BINTANG**



PENGENALAN DAN OBJEKTIF 3PSA



PENGERTIAN 3PSA



Sistem penilaian yang memberikan pengiktirafan / penghargaan kepada agensi kerajaan yang telah berusaha ke arah peningkatan kecekapan, keberkesanan, prestasi, produktiviti dan kualiti penyampaian perkhidmatan



Pengiktirafan / penghargaan – ciri penting dalam menggalakkan usaha penambahbaikan / pembaharuan yang berterusan dalam Perkhidmatan Awam

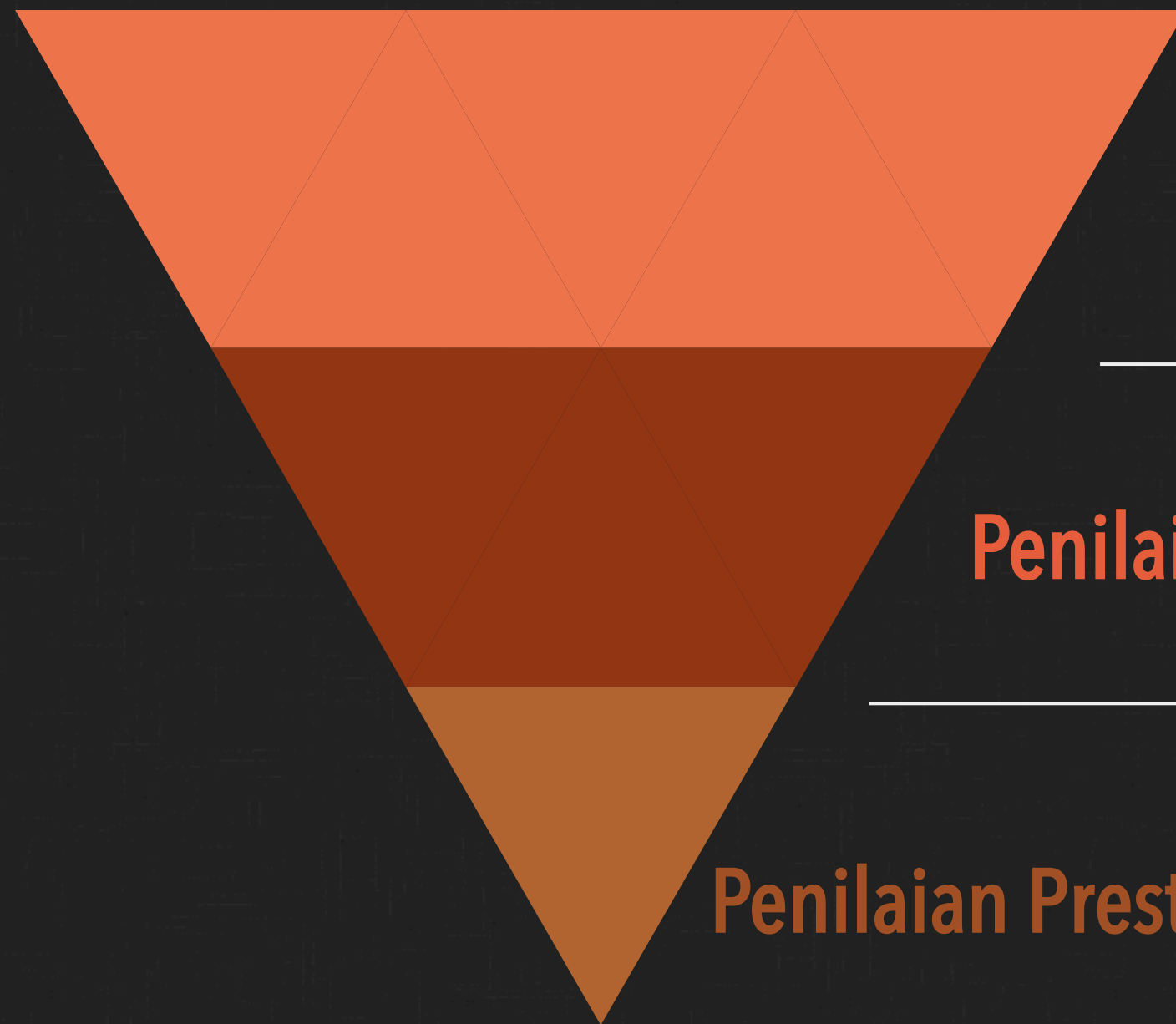


Memberi dorongan / motivasi di kalangan agensi kerajaan / warga Perkhidmatan Awam ke arah mencapai matlamat Wawasan Perkhidmatan Awam Abad Ke-21 dan Wawasan Brunei 2035

OBJEKTIF 3PSA



HUBUNG KAIT 3PSA



Penilaian Perkhidmatan Awam

Penilaian Organisasi – 3PSA

Penilaian Prestasi

SKOP & WAJARAN



SKOP & WAJARAN [*WEIGHTAGE*]

Skop	Pembolehdya [<i>Enablers</i>]	Pencapaian [<i>Results</i>]
Strategi & Pelaksanaan	13%	17%
Dasar & Pelaksanaan	7%	13%
Sumber Manusia	7%	13%
Pemedulian Pelanggan	13%	17%
Jumlah Wajaran	40%	60%

PECAHAN SKOP PENILAIAN

SKOP	PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]	PENCAPAIAN [RESULTS]
	Strategi & Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none"> • Perancangan Strategik 	Prestasi Utama <ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan pelaksanaan KPI
	Dasar & Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none"> • Pewujudan • Pelaksanaan [dasar / akta / peraturan / sistem makro] 	Dasar & Sistem Makro <ul style="list-style-type: none"> • Laporan Kemajuan
	Sumber Manusia <ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan STM • Pembangunan STM • Amalan budaya kerja berpasukan 	Sumber Manusia <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian prestasi • Latihan 100 jam • Kerja Berpasukan • Kedatangan
	Pemedulian Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • TPOR • Pengendalian aduan • MPK • Std Minima Perkhidmatan Kaunter 	Pemedulian Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian TPOR • Penilaian MPK • Penyelesaian aduan • Tumpuan pelanggan

KRITERIA PENILAIAN

Skop

1

**STRATEGI &
PELAKSANAAN****PEMBENTUKAN**

Pembolehdaya [*Enablers*]

- **Penyediaan Perancangan Strategik [PS] : tempoh masa [tahun]**
- **Pensejajaran dengan Wawasan Brunei 2035**
- **Ciri-ciri PS :**
 - **Visi organisasi**
 - **Misi organisasi**
 - **Struktur organisasi**
 - **Peta strategik**
 - **Nilai-nilai utama organisasi**
 - **Bidang Tumpuan Strategik**
 - **Peranan**
 - **Petunjuk prestasi utama [KPI]**

Skop

1

STRATEGI &
PELAKSANAANPELAKSANAAN DAN
PEMANTAUAN

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Pembukuan PS
- Pemberigaan PS kepada semua pegawai dan kakitangan
- Pemberigaan PS kepada pihak-pihak berkepentingan [*stakeholders*]
- Penubuhan jawatankuasa / unit bagi memantau hal-hal berkaitan PS
- Penyandang jawatan Pengerusi, Timbalan Pengerusi dan ahli jawatankuasa / unit
- Peringkat penurunan [*cascade*] KPI organisasi
 - Bahagian / Divisyen
 - Unit / Kumpulan [*team*]
 - Individu
- Kaedah menetapkan KPI seperti SMART [*specific, measurable, achievable, realistic* dan *time limit*]
- Sistem yang digunapakai dalam memantau pengurusan KPI [aplikasi perisian, sistem manual]
- Kekerapan pemantauan
- Penyediaan Laporan Pemantauan

Skop 1 STRATEGI & PELAKSANAAN

PENCAPAIAN KPI

Pencapaian [*Results*]

- 5 KPI utama [*core*] dipilih untuk dinilai pencapaiannya
- Tempoh persampelan – sebulan sebelum *fieldwork* bermula hingga 2 tahun kebelakangan, contoh *fieldwork* bermula Februari 2015, persampelan dipilih antara Januari 2013 – Januari 2015
- Pencapaian :
 - Sasaran
 - Pencapaian
 - Peratus pencapaian [%]
- Sebab tidak mencapai
- Cabaran

Skop DASAR & PELAKSANAAN **2**

DASAR | PROGRAM |
AKTA | PERATURAN |
SISTEM | PROSES
SECARA MENYELURUH
[MIKRO] DAN MAKRO

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Pewujudan / Pengemaskinian :
 - Pewujudan dasar / program / akta / peraturan sistem baru [bilangan & objektif]
 - Pengemaskinian dasar / program / akta / peraturan lama [bilangan & objektif]
 - Dasar / akta / peraturan diwujudkan / dikemaskini – arahan [reaktif] / inisiatif agensi [proaktif]
- Kaedah pelaksanaan / penyaluran : Titah KDYMM / Sabda DPMM / Ucapan Menteri / Surat Keliling / Surat Pemberitahuan dsb
- Kaedah penyebaran : jerayawara / *website* / media massa dsb
- Mekanisme pemantauan yang diwujudkan / disediakan : MC / Kumpulan Tindakan / BSC Team dsb
- Kekerapan pemantauan

Skop DASAR & PELAKSANAAN

2

DASAR | PROGRAM |
AKTA | PERATURAN |
SISTEM | PROSES
SECARA MENYELURUH
[MIKRO] DAN MAKRO

Pencapaian [*Results*]

- Pencapaian pewujudan dasar / program / akta / peraturan sistem baru
 - Tarikh dilaksanakan
 - Adakah penilaian keberkesanan dilaksanakan sebelum diperkenalkan : *review* / kajian impak / kajian rintis / tindakan susulan
 - Penyediaan Laporan Kemajuan dan Pencapaian
- Pencapaian pengemaskinian dasar / program / akta / peraturan lama
 - Tarikh dilaksanakan
 - Adakah penilaian keberkesanan dilaksanakan sebelum diperkenalkan : *review* / kajian impak / kajian rintis / tindakan susulan
 - Penyediaan Laporan Kemajuan dan Pencapaian

Skop SUMBER MANUSIA 3

PELAKUAN ORGANISASI – PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER TENAGA MANUSIA

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Penyediaan Perancangan Sumber Tenaga Manusia [PSTM]
- Pengurusan Sumber Tenaga Manusia
 - Penyediaan Skim Perkhidmatan
 - Penyediaan Perancangan Penggantian [*Succession Planning*]
- Perlaksanaan Pengurusan dan Pembangunan Sumber Tenaga Manusia
 - Kaedah memantau kedatangan bekerja
 - Penyediaan Laporan Kedatangan Bekerja
 - Pelaksanaan tindakan susulan hasil laporan kedatangan
 - Penyediaan TNA
 - Perlaksanaan program penempatan / latihan / kursus mengikut TNA
 - Mekanisme perlaksanaan dan pemantauan urusan STM :
pengambilan, penempatan, kursus / latihan, pengiktirafan, dsb

Skop SUMBER MANUSIA

3

PELAKUAN ORGANISASI – PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER TENAGA MANUSIA

Pencapaian [*Results*]

Pencapaian Pengurusan STM [HRM] dan
Pembangunan STM [HRD]:

- Purata pencapaian penilaian prestasi
- Program pengiktirafan / penghargaan yang disediakan
- Tindakan susulan bagi pegawai / kakitangan yang tidak mencapai penilaian prestasi di tahap memuaskan / memerlukan pembaikan
- Keberkesanan latihan yang dilaksanakan untuk menilai tahap kompetensi pegawai / kakitangan sebelum dan selepas menghadiri program penempatan / kursus
- Purata peratus pencapaian latihan 100 jam
- Purata peratus pencapaian keseluruhan kedatangan

Skop SUMBER MANUSIA **3**

PELAKUAN
ORGANISASI –
AMALAN BUDAYA
KERJA BERPASUKAN

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Penubuhan kerja berpasukan [*team-based approach*] : KKC, ACPA
- Penglibatan pegawai dalam projek pembaikan yang dipertanggungjawabkan melalui *taskforce / action team* dsb
- Penubuhan badan / jawatankuasa dalaman untuk menjaga kebajikan / kesejahteraan pegawai / kakitangan : BKSS

Pencapaian [*Results*]

- Penyertaan kerja berpasukan peringkat kementerian dan tahap pencapaian
- Penyertaan kerja berpasukan peringkat kebangsaan dan tahap pencapaian
- Penyertaan kerja berpasukan peringkat antarabangsa dan tahap pencapaian
- Pembentangan hasil projek pembaikan kepada pihak atasan

Skop

PEMEDULIAN
PELANGGAN

4

TEKAD PEMEDULIAN
ORANG RAMAI [TPOR]

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Pembentukan Jawatankuasa Pelaksana
 - Penubuhan JK TPOR
 - Penyandang jawatan Pengerusi, Timbalan Pengerusi dan ahli JK
 - JK TPOR menepati TOR yang digariskan dalam Panduan TPOR
- Penggubalan
 - Dokumen TPOR yang disediakan menepati Panduan Menyediakan TPOR
 - Kaedah yang digunakan dalam menetapkan tempoh masa : kajian masa, perbandingan / penyelerasan dengan piawai perkhidmatan / keluaran agensi lain yang memberikan perkhidmatan sama [*benchmarking*], dsb
- Promosi
 - Pemberigaan / penghayatan kepada pegawai / kakitangan
 - Kaedah penyebaran TPOR terkini
 - TPOR yang dipamerkan menepati format
 - Dokumen / leaflet TPOR yang diedarkan kepada pelanggan menepati format

Skop

PEMEDULIAN
PELANGGAN

4

TEKAD PEMEDULIAN
ORANG RAMAI [TPOR]

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Penyediaan Sistem Pemulihan Perkhidmatan [*Service Recovery*]
 - Sama ada secara proaktif atau reaktif
- Pemantauan
 - Mekanisme dalaman : *action team*, KKC, kajian masa
 - Mekanisme luaran / maklumbalas orang ramai : borang maklumbalas, peti cadangan, *hotline*
 - Laporan Pencapaian TPOR
- Penilaian dan Penambahbaikan
 - Kaedah yang digunakan : *action team*, KKC
 - Kali terakhir TPOR dikemas kini

Pencapaian [*Results*]

- Pencapaian TPOR bagi 3 perkhidmatan utama
- 25 sampel [permohonan] dipilih secara *random* bagi setiap perkhidmatan yang dinilai
- Tempoh persampelan – sebulan sebelum *fieldwork* bermula hingga 2 tahun kebelakangan, contoh *fieldwork* bermula Februari 2015, persampelan dipilih antara Januari 2013 – Januari 2015
- Pencapaian TPOR : Menepati, tidak menepati, sampel rosak, purata, *mode*, tempoh terpanjang dan terpendek
- Sebab sampel rosak
- Sebab tidak menepati TPOR
- Cadangan pembaikan

Skop PEMEDULIAN PELANGGAN 4

MANUAL PROSEDUR KERJA [MPK]

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Penyediaan Dokumen MPK
 - Proses kerja dan / atau carta aliran kerja

Pencapaian [*Results*]

- Penilaian MPK bagi 3 perkhidmatan utama [perkhidmatan yang sama dengan penilaian TPOR]
- 5 sampel [permohonan] dipilih secara *random* bagi setiap perkhidmatan yang dinilai
- Tempoh persampelan – sebulan sebelum *fieldwork* bermula hingga 2 tahun kebelakangan, contoh *fieldwork* bermula Februari 2015, persampelan dipilih antara Januari 2013 – Januari 2015
- Peratus keselarasan proses kerja yang didokumenkan dengan yang diamalkan
- Cadangan pembaikan
- Perkhidmatan yang dicadangkan untuk *Business Process Re-engineering* [BPR]

Skop PEMEDULIAN PELANGGAN

4

PENGENDALIAN ADUAN ORANG RAMAI

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Penyediaan Sistem Pengendalian Aduan
 - Adakah menerima aduan berkaitan perkhidmatan agensi
 - Bahagian / unit / pegawai khusus mengendalikan aduan
 - TPOR pengendalian aduan
 - Proses kerja pengendalian aduan
 - Borang / *template* penerimaan aduan
 - Kaedah pengendalian aduan : manual atau berkomputer
 - Ruang / bilik aduan
 - Penyediaan laporan pengendalian aduan

Pencapaian [*Results*]

- Jumlah aduan yang diselesaikan dalam setahun [peratus penyelesaian]

Skop PEMEDULIAN PELANGGAN

4

STANDARD MINIMA PERKHIDMATAN KAUNTER

Pembolehdaya [*Enablers*]

- Jenis kaunter : Utama, Berkala, Umum
- Bahagian Hadapan Kaunter : Penyediaan kemudahan dan penyediaan tambahan
- Bahagian Kaunter : Persediaan dan pemerosesan

Pencapaian [*Results*]

- Peratus kepuasan hati pelanggan melalui Kaji Selidik Tumpuan Pelanggan [KSTP]
- 20 Borang KSTP diserahkan kepada agensi yang dinilai semasa *Entrance Meeting* dan dikembalikan ke MSD pada hari terakhir *fieldwork*

PENARAFAN BINTANG

PENARAFAN BINTANG

Prestasi ★☆☆☆☆

45% KE BAWAH :
TIDAK MEMUASKAN

Prestasi ★★☆☆☆

46% - 60% :
MEMUASKAN

Prestasi ★★★☆☆

61% - 75% :
BAIK

Prestasi ★★★★☆

76% - 90% :
SANGAT BAIK

Prestasi ★★★★★

91% - 100% :
CEMERLANG



JAWATANKUASA KHAS 3PSA

3 *VALIDITY* TAHUN

- Penilaian susulan dilaksanakan selepas tempoh berakhir
- Memberi peluang agensi yang memperolehi penarafan bintang rendah untuk memperbaiki prestasi / pencapaian

- Peranan
Meneliti dan mengesahkan penilaian dan pemarkahan Kumpulan Pegawai Penilai
- Pengerusi
Yang Mulia Timbalan Menteri di JPM
- Penarafan Bintang
Maklumbalas dan pengesahan dilaksanakan terhadap penemuan 3PSA sebelum penarafan bintang

PROSES PELAKSANAAN



STRATEGI PELAKSANAAN

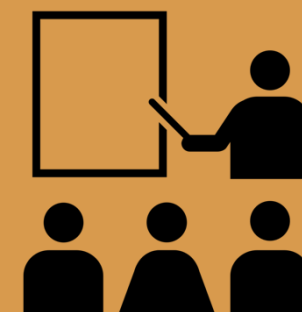
STRATEGI PELAKSANAAN



Penilaian



Self-Assessment



Bengkel dan latihan
berterusan



Hasil dapatan –
Preskriptif :
Latihan, usaha
penambahbaikan,
audit sumber manusia
[manpower audit]

CADANGAN AGENSI KERAJAAN YANG AKAN DINILAI

Jabatan
Perkhidmatan
Elektrik

Jabatan
Perbendaharaan

Jabatan Kastam &
Eksais Diraja

Bahagian Biasiswa

Hospital Raja Isteri
Pengiran Anak
Saleha

Jabatan Tanah

Jabatan Perancang
Bandar & Desa

Jabatan Kemajuan
Perumahan

Jabatan Ukur

Autoriti Kawalan
Bangunan & Industri
Pembinaan [ABCi]

Jabatan Pentadbiran
& Kewangan, JKR

Jabatan
Perkhidmatan Air,
JKR

Jabatan
Pengangkutan Darat

Pusat Dakwah
Islamiah

Jabatan Hal Ehwal
Syariah

Jabatan Daerah
Brunei & Muara

Jabatan Bandaran,
Bandar Seri
Begawan

Jabatan Buruh

Jabatan Imigresen &
Pendaftaran
Kebangsaan

Jabatan
Pembangunan
Masyarakat

KESAN DAN FAEDAH YANG DIJANGKAKAN

1

Individu

2

Organisasi

3

Sektor Awam

- Meningkatkan motivasi di kalangan warga perkhidmatan awam – membantu ke arah peningkatan prestasi, produktiviti dan kualiti organisasi
- Mengenal pasti sejauh mana pihak pengurusan memainkan peranannya sebagai pemimpin dalam organisasi
- Mewujudkan kesedaran dan akauntabiliti dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan dengan baik dan teratur

1

Individu

- *Diagnostic tools* dan membantu organisasi mengenal pasti kekuatan dan peluang perbaikan [*opportunities for improvement*] dan memberikan *prescriptive* perbaikan

2

Organisasi

- Membantu mengenal pasti keutamaan inisiatif dan pelaksanaan penambahbaikan dalam sistem pengurusan

3

Sektor Awam

- Kompas dalam mengarahkan *journey towards excellence*

1

Individu

- Menggalakkan budaya 'self-diagnose' dan 'self-assessment'

2

Organisasi

- Membudayakan pendekatan 'results oriented'

3

Sektor Awam

- Menanam dan menggalakkan budaya persaingan sihat di kalangan agensi kerajaan

KESIMPULAN

Mekanisme untuk menilai tahap prestasi dan kualiti PA keseluruhannya

Membuka peluang untuk bersaing dan mendapat pengiktirafan di peringkat antarabangsa

Meningkatkan imej positif sebagai *benchmark / platform* ke arah peningkatan prestasi pencapaian indeks serantau dan antarabangsa – *Government Effectiveness Index, Accountability Index, Integrity Index*

TERIMA KASIH



JABATAN PERKHIDMATAN PENGURUSAN

JABATAN PERDANA MENTERI



Alamat

Bangunan Bahirah, Jalan Menteri Besar, BSB, BB3910



Telefon

+673 2382064 | 5 | 6



E-mel

info.msd@msd.gov.bn



Laman Web

www.jpp.gov.bn



Fax

+673 2382062