



كاريسر قندوان قنيلان
قنكزیدن قنرستاسي سيدك قنرعوام
مالاوي قنر فن بيسنتغ

G A R I S P A N D U A N

PENILAIAN PENGGREDEAN PRESTASI SEKTOR AWAM

[3PSA]

MELALUI PENARAFAN BINTANG

TERBITAN
JABATAN PERKHIDMATAN PENGURUSAN
JABATAN PERDANA MENTERI
NEGARA BRUNEI DARUSSALAM

کارپس قندوان قنیلاین
قشکزیدن قریستاسی سیکتور عوام
ملالوی قزفن بینتغ

G A R I S P A N D U A N

PENILAIAN PENGGREDEAN PRESTASI SEKTOR AWAM

[3PSA]

MELALUI PENARAFAN BINTANG



Cetakan Pertama Mac 2015

@Hak Cipta Terpelihara

Jabatan Perkhidmatan Pengurusan

Jabatan Perdana Menteri

Negara Brunei Darussalam

Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah Perkhidmatan Pengurusan terlebih dahulu.



KANDUNGAN

Prakata

i

01

Pengenalan

1

02

Objektif Garis Panduan

2

03

Konsep 3PSA

2

3.1. Pengertian

2

3.2. Objektif

3

04

Pelaksanaan

3

4.1. Skop dan Wajaran 3PSA

3

4.2. Proses Pelaksanaan 3PSA

5

4.3. Borang-Borang 3PSA

11

05

Penilaian Sendiri [*Self-Assessment*] 3PSA

12

KANDUNGAN

06	Penarafan Bintang	13
-----------	-------------------	----

07	Impak	14
-----------	-------	----

08	Penutup	14
-----------	---------	----

Ringkasan Senarai Semak 3PSA

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, bersyukur kita kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala kerana dengan izinNya jua Jabatan Perkhidmatan Pengurusan [MSD], Jabatan Perdana Menteri dapat memperkenalkan satu lagi program sebagai usaha berterusan jabatan ini untuk meningkatkan lagi keberkesanan dan kecemerlangan Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam.

Program Penggredan Prestasi Sektor Awam Melalui Penarafan Bintang [3PSA] merupakan kesinambungan kepada program MSD sebelum ini, iaitu Pengauditan Tekad Pemedulian Orang Ramai [TPOR] yang telah diperkenalkan pada tahun 2003. Melalui 3PSA, skop Pengauditan TPOR diperluaskan, iaitu bukan sahaja memfokus kepada hal berkaitan pemedulian pelanggan tetapi akan juga menilai perancangan strategik, dasar dan pelaksanaan serta sumber tenaga manusia.

3PSA dapat dijadikan sebagai instrumen dalam mengukur tahap prestasi agensi kerajaan dan sekaligus membolehkan pengiktirafan atau penghargaan (melalui penarafan bintang) kepada kementerian atau jabatan kerajaan yang jelas telah berusaha dan berjaya melaksanakan urus tadbir yang terbaik. Ini setentunya akan menjana impak yang positif terhadap prestasi, produktiviti dan kualiti penyampaian perkhidmatan agensi-agensi tersebut.

Perolehan 3PSA terutamanya amalan-amalan terbaik boleh dikongsikan dan dijadikan penandaarasan [*benchmark*] kepada agensi-agensi lain. Ianya memandu Perkhidmatan Awam supaya lebih efisien dan berkualiti seperti yang dihasratkan oleh Kebawah Duli Yang Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam melalui titah-titah baginda. Penambahbaikan terhadap perkhidmatan awam melalui penemuan dan cadangan penambahbaikan 3PSA juga akan dapat mencapai hasrat Wawasan Perkhidmatan Awam Abad Ke-21 dan Wawasan Brunei 2035 untuk menjadikan perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, produktif dan berkualiti.

Bagi memberikan kefahaman dan kemudahan rujukan tentang pelaksanaan 3PSA, satu garis panduan telah dihasilkan oleh MSD. Garis panduan ini antara lain mengandungi pengertian dan objektif 3PSA, skop dan wajaran, serta proses pelaksanaan 3PSA. Buku ini dapat membantu kementerian dan jabatan kerajaan membuat persediaan awal yang bersesuaian bagi melicinkan tugas berkaitan 3PSA. Di samping itu, agensi-agensi kerajaan khususnya yang banyak berurusan dengan orang ramai digalakkan untuk melaksanakan penilaian sendiri [*self-assessment*]. Kaedah pelaksanaan 3PSA secara *self-assessment* juga disertakan di dalam buku ini.

Akhir kata, pengenalan 3PSA diharapkan akan dapat membantu agensi kerajaan menuju ke arah kecemerlangan organisasi.

PENGARAH
JABATAN PERKHIDMATAN PENGURUSAN
JABATAN PERDANA MENTERI
NEGARA BRUNEI DARUSSALAM

1. PENGENALAN

- 1.1. Jabatan Perkhidmatan Pengurusan [MSD] telah memperkenalkan Pengauditan TPOR pada tahun 2003. Ianya memfokus kepada pelaksanaan serta pencapaian TPOR dan MPK, termasuk menilai Standard Minima Perkhidmatan Kaunter. Bagaimanapun, pengauditan ini terhad kepada prestasi pemberian perkhidmatan dan belum dapat menilai prestasi organisasi Perkhidmatan Awam secara keseluruhannya. Berikutan itu, penambahan dan perluasan fokus / skop pengauditan diperkenalkan untuk mendapatkan penilaian yang lebih komprehensif dan berkesan dikenali sebagai Program Penggredan Prestasi Sektor Awam [3PSA] melalui Penarafan Bintang.
- 1.2. Pelaksanaan 3PSA juga adalah untuk mendokong titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam sempena Hari Perkhidmatan Awam kali ke-21 pada 27 November 2014 :

"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."

- 1.3. 3PSA juga dilaksanakan atas saranan Yang Mulia Dato Paduka Haji Abdul Wahab bin Juned, Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri di Majlis Penutup Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan kali ke-7 pada 28 Syaaban 1433 / 18 Julai 2012 :

"MSD akan menambah skop pengauditan untuk juga memfokus kepada pencapaian pelaksanaan agensi-agensi kerajaan di dalam pengurusan organisasi, hubungan pelanggan dan pelaksanaan dasar, projek dan program sejauh mana ia tidak bercanggah dengan pengauditan yang dijalankan oleh pihak-pihak lain. Pengauditan ini akan menggunakan sistem yang membolehkan perbandingan untuk tujuan penyukatan bagi peningkatan."

2. OBJEKTIF GARIS PANDUAN

- 2.1. Bagi membolehkan 3PSA dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, buku panduan ini disediakan dengan harapan akan dapat membantu Kementerian / jabatan dalam :
- Memahami proses pelaksanaan 3PSA dengan lebih mudah dan menjadikannya sebagai bahan rujukan;
 - Membuat persediaan awal yang bersesuaian bagi persiapan dan kemudahan Kementerian dan jabatan masing-masing serta melicinkan tugas-tugas berkaitan 3PSA; dan
 - Menjadikannya sebagai bahan rujukan kepada agensi kerajaan yang berhasrat untuk melaksanakan penilaian sendiri [*self-assessment*].

3. KONSEP 3PSA

- 3.1. Pengertian
- 3PSA akan menilai dan mengukur prestasi Perkhidmatan Awam, meliputi penilaian terhadap perkara-perkara yang dikira sebagai pengurusan teras / utama [*core business*] kepada sesebuah organisasi.
 - 3PSA merupakan salah satu sistem penilaian yang dihasratkan akan dapat memberikan pengiktirafan / penghargaan kepada Kementerian dan jabatan kerajaan yang telah berusaha ke arah peningkatan kecekapan, keberkesanan, prestasi, produktiviti dan kualiti penyampaian perkhidmatan. Pengiktirafan / penghargaan ini merupakan salah satu ciri penting dalam menggalakkan usaha-usaha penambahbaikan dan pembaharuan yang berterusan dalam Perkhidmatan Awam. Inisiatif ini juga dihasratkan akan dapat memberi dorongan dan motivasi di kalangan agensi kerajaan khususnya dan warga perkhidmatan awam amnya ke arah mencapai matlamat Wawasan Perkhidmatan Awam Abad Ke-21 dan Wawasan Brunei 2035.
 - Setelah dibuat penilaian prestasi dan kualiti dalam aspek yang diterangkan di para 3.1.a dan b, sistem Penarafan Bintang dicadangkan untuk diberikan kepada agensi-agensi kerajaan yang dinilai mengikut pencapaian masing-masing. Hasil 3PSA ini

dihasratkan akan lebih *reliable* dan dapat menilai prestasi sebenar Perkhidmatan Awam.

3.2. Objektif 3PSA

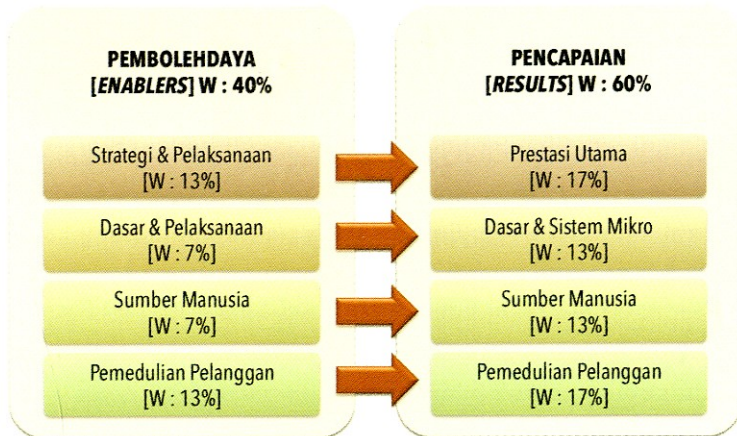
- a. Menilai dan mengukur prestasi setiap agensi kerajaan ke arah memastikan penyampaian perkhidmatan berada di tahap yang cemerlang;
- b. Menggalakkan persaingan yang sihat di kalangan agensi kerajaan dalam amalan pengurusan organisasi dan penyampaian perkhidmatan yang lebih cekap dan berkesan;
- c. Meningkatkan kesedaran mengenai kepentingan untuk meningkatkan prestasi, kualiti dan produktiviti kerja di kalangan pegawai dan kakitangan Kerajaan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam;
- d. Membantu dalam memberkesankan lagi usaha-usaha penambahbaikan dan pembaharuan yang telah / sedang / akan dilaksanakan dalam Perkhidmatan Awam;
- e. Memberi promosi yang meluas mengenai dasar, strategi, mekanisme dan amalan terbaik yang dapat dijadikan sebagai tanda aras [*benchmark*] dalam Perkhidmatan Awam serta pengurusan prestasi dan kualiti yang telah membawa kejayaan kepada organisasi; dan
- f. Memberi penghargaan dan pengiktirafan secara formal kepada agensi kerajaan yang telah menunjukkan tahap tadbir urus yang terbaik [*good governance*] serta sentiasa meningkatkan kualiti perkhidmatan yang unggul.

4. PELAKSANAAN

4.1. Skop dan Wajaran 3PSA

- a. Skop 3PSA melibatkan 4 pengurusan teras / utama, iaitu:
 - i. Strategi dan Pelaksanaan;
 - ii. Dasar dan Pelaksanaan;
 - iii. Sumber Manusia; dan
 - iv. Pemedulian Pelanggan.

- b. Wajaran [weightage] dan pemarkahan dibahagikan mengikut dua dimensi penilaian, iaitu pembolehdaya [enablers] dan pencapaian [results] [Rajah 1]. 40% daripada jumlah keseluruhan diberikan kepada penilaian ke atas dimensi pembolehdaya [enablers], manakala 60% lagi akan diberikan kepada penilaian ke atas dimensi pencapaian [results]. Pembahagian wajaran [weightage] kemudian dipecahkan mengikut skop yang membawa jumlah keseluruhan 100%.



Rajah 1: Skop dan Wajaran 3PSA

- c. Pecahan skop penilaian seperti Jadual 1.

Nota :

Sebarang penambahan / perubahan pada skop 3PSA akan dimaklumkan oleh MSD dari semasa ke semasa.

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]	
Strategi dan Pelaksanaan	Perancangan Strategik	Prestasi Utama	Pemantauan Pelaksanaan Petunjuk Prestasi (KPI)
Dasar dan Pelaksanaan	- Pewujudan Dasar / Akta / Peraturan / Sistem Makro dan Mikro - Pelaksanaan Dasar / Akta / Peraturan / Sistem Makro dan Mikro	Dasar dan Sistem Makro dan Mikro	Laporan Kemajuan
Sumber Manusia	- Pengurusan Sumber Tenaga Manusia - Pembangunan Sumber Tenaga Manusia - Amalan Budaya Kerja Berpasukan	Sumber Manusia	- Penilaian Prestasi - Latihan 100 jam - Kerja Berpasukan - Kedatangan Bekerja
Pemedulian Pelanggan	- Tekad Pemedulian Orang Ramai (TPOR) - Manual Prosedur Kerja (MPK) - Pengendalian Aduan Orang Ramai - Standard Minima Perkhidmatan Kaunter	Pemedulian Pelanggan	- Pencapaian Tekad Pemedulian Orang Ramai (TPOR) - Penilaian Manual Prosedur Kerja (MPK) - Penyelesaian Aduan Orang Ramai - Tahap Kepuasan Hati Pelanggan

Jadual 1. Pecahan Skop Penilaian

4.2. Proses Pelaksanaan 3PSA

a. Persediaan :

i. Mengenal pasti agensi yang hendak dinilai

Sebelum 3PSA dilaksanakan pada tahun berkenaan, MSD akan menetapkan beberapa agensi yang hendak dinilai. Penetapan ini berdasarkan kepada perkara-perkara berikut :

- Jenis pelanggan;
 - Jenis perkhidmatan yang diberikan;
 - Jumlah aduan;
 - Isu semasa; dan
 - Arahan-arahan tertentu dan lain-lain.
- ii. Pelantikan Kumpulan Pegawai Penilai
- Beberapa Kumpulan Pegawai Penilai akan dilantik bagi melaksanakan 3PSA di agensi-agensi yang telah dipilih.
 - Setiap kumpulan perlu ada seorang ketua, seorang pegawai fokal dan beberapa orang ahli.
 - Ketua Kumpulan
 - Seorang pegawai dalam tanggagaji B3 atau B2 / B2 EB3.
 - Peranan :
 - : Menerangkan pengenalan, objektif, skop, proses dan sebagainya berkaitan 3PSA kepada agensi yang dinilai;
 - : Memastikan pelaksanaan 3PSA berjalan dengan lancar;
 - : Melaporkan dari semasa ke semasa perkembangan 3PSA di agensi yang dinilai (jika perlu) kepada pihak pengurusan MSD; dan
 - : Menyediakan draf laporan dan laporan muktamad 3PSA.
 - Pegawai Fokal
 - Seorang pegawai dalam jawatan B2 / B2 EB3 atau C3.
 - Peranan :
 - : Menyediakan program 3PSA di agensi yang akan dinilai bagi kumpulannya;
 - : Menyediakan persuratan pemakluman penilaian ke agensi yang akan dinilai;
 - : Bertindak selaku pegawai penghubung dengan agensi yang akan dinilai / pegawai sumber di agensi yang dinilai;
 - : Menyediakan jadual sepanjang *fieldwork*;

- : Mengumpul dan memastikan setiap ahli menghadapkan borang senarai semak 3PSA sebelum / pada tarikh yang telah ditetapkan; dan
- : Menyerahkan bahan 3PSA yang dikumpul kepada ketua kumpulan.

▪ Ahli

- Sekurang-kurangnya seorang (1) ahli kumpulan dilantik bagi menilai skop Strategi & Pelaksanaan.
- Sekurang-kurangnya seorang (1) ahli kumpulan dilantik bagi menilai skop Dasar & Pelaksanaan dan Sumber Manusia.
- Sekurang-kurangnya tiga (3) orang ahli kumpulan dilantik bagi menilai skop Pemedulian Pelanggan.
- Peranan :
 - : Melaksanakan penilaian terhadap agensi yang dinilai berdasarkan Senarai Semak 3PSA;
 - : Mencatat segala penemuan semasa *fieldwork* untuk dimasukkan ke dalam Senarai Semak 3PSA;
 - : Mengisi dengan lengkap Senarai Semak 3PSA berserta eviden (jika perlu) dan menghadapkannya kepada pegawai fokal sebelum / pada tarikh yang ditetapkan; dan
 - : Bekerjasama dan membantu ahli kumpulan lain semasa *fieldwork* jika diperlukan.

iii. Pelan dan Program 3PSA

- Pelan 3PSA perlu disediakan setelah agensi yang hendak dinilai telah ditetapkan dan Kumpulan Pegawai Penilai dilantik. Pelan ini menyenaraikan agensi-agensi yang akan dinilai serta cadangan *fieldwork* bermula dan berakhir, ketua kumpulan, pegawai fokal dan ahli kumpulan bagi setiap agensi yang akan dinilai.
- Program 3PSA disediakan oleh pegawai fokal bagi setiap kumpulan. Ianya menyenaraikan cadangan tarikh pelaksanaan bagi setiap aktiviti yang terlibat dalam proses pelaksanaan 3PSA.

b. Permakluman Penilaian :

- i. Memaklumkan agensi yang akan dinilai melalui surat / memorandum [permakluman penilaian] iaitu 14 hari sebelum mesyuarat kemasukan [*entrance meeting*] diadakan.
- ii. Antara perkara yang akan dimaklumkan / dikehendaki seperti berikut :
 - Tarikh bermula dan berakhir 3PSA;
 - Keperluan bagi agensi yang akan dinilai untuk melantik pegawai sumber [*resource person*] yang *berpengetahuan tentang hal ehwal kementerian / jabatan yang dinilai, sekurang-kurangnya diperingkat pegawai B2*;
 - Menyediakan satu tempat bersesuaian untuk pegawai penilai menjalankan penilaian;
 - Senarai pegawai dari kementerian / jabatan yang dinilai yang akan menghadiri *Entrance Meeting*;
 - Dokumen-dokumen berkaitan skop 3PSA; dan
 - Senarai pegawai dari MSD yang akan hadir semasa *Entrance Meeting* termasuk Kumpulan Pegawai Penilai.
- iii. Sebagai makluman dan persediaan awal bagi agensi yang akan dinilai, ringkasan senarai semak 3PSA [dilampirkan] menyenaraikan kriteria penilaian bagi setiap skop akan disertakan bersama surat / memorandum permakluman.

c. Perjumpaan Kemasukan [*Entrance meeting*]

- i. Sebelum proses 3PSA dimulakan, satu perjumpaan [*entrance meeting*] akan diadakan di antara pihak MSD dan agensi yang nilai.
- ii. Tujuan perjumpaan antaranya adalah untuk menerangkan objektif, skop, proses 3PSA dan jadual penilaian.

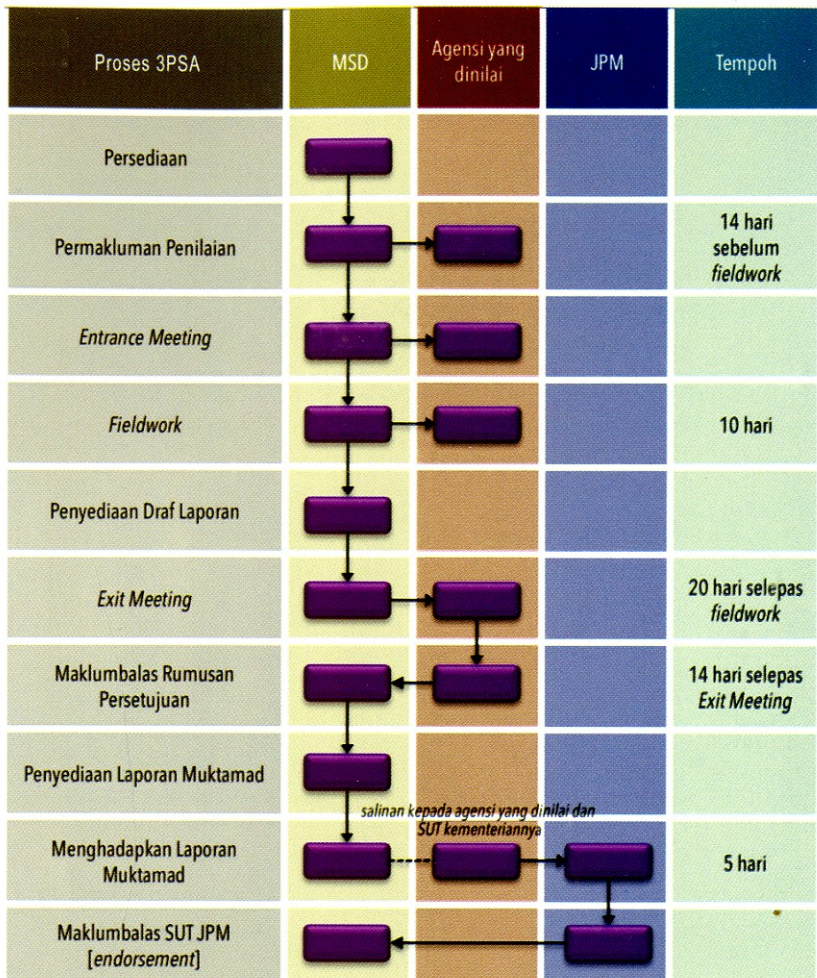
d. *Fieldwork*

- i. *Fieldwork* melibatkan interaksi antara Kumpulan Pegawai Penilai, pegawai sumber dan pegawai-pegawai berkenaan serta persampelan yang berjalan dalam tempoh tidak melebihi 10 hari.

- ii. Maklumat yang diperolehi melalui interaksi dan persampelan akan dicatat / direkod ke dalam borang senarai semak 3PSA dan akan dijadikan sebagai sebahagian daripada laporan yang akan dihadapkan ke agensi yang dinilai bersama Draf Laporan 3PSA semasa *exit meeting*.
- iii. Berdasarkan jawapan dan kenyataan yang diberikan oleh pegawai sumber, pegawai penilai akan :
 - Mencatat jawapan pada borang senarai semak;
 - Meneliti bukti yang diberikan sehingga berpuas hati;
 - Memberi kenyataan di ruang 'catatan' di borang senarai semak jika tidak berpuas hati dengan kenyataan atau bukti yang diberikan; dan
 - Membuat '*sampling*' mengikut skop yang telah ditentukan.
- e. Draf Laporan 3PSA
 - i. Draf laporan 3PSA dihadapkan ke agensi yang dinilai 20 hari selepas *fieldwork* penilaian, iaitu semasa *exit meeting*.
 - ii. Ianya menyenaraikan antaranya maklumat jabatan yang dinilai, skop dan objektif, ringkasan penemuan, pencapaian prestasi jabatan yang dinilai dan lain-lain.
- f. Perjumpaan Terakhir [*Exit meeting*]
 - i. *Exit meeting* diadakan di antara pihak pengurusan MSD dan agensi yang dinilai [20 hari setelah tamat *fieldwork*].
 - ii. Tujuan perjumpaan adalah untuk menyampaikan dan membincangkan perkara-perkara berikut :
 - Penemuan;
 - Cadangan pembaikan; dan
 - Mendapatkan persetujuan dari agensi yang dinilai terhadap penemuan dan cadangan pembaikan serta tarikh pelaksanaan cadangan pembaikan.

- iii. Draf laporan 3PSA dihadapkan semasa *Exit Meeting*.
- g. Agensi yang dinilai perlu mengembalikan maklumbalas 'Rumusan Persetujuan Agensi Yang Dinilai' ke MSD 14 hari setelah Draf Laporan 3PSA diterima [dihadapkan semasa *exit meeting*]. Borang ini menyenaraikan antaranya :
 - i. Sebab kegagalan / tidak dilaksanakan [*rootcause*] dan cadangan pembaikan yang dikemukakan oleh Kumpulan Pegawai Penilai.
 - ii. Persetujuan agensi yang dinilai terhadap cadangan pembaikan yang dikemukakan Kumpulan Pegawai Penilai dan cadangan tarikh pelaksanaannya.
 - iii. Cadangan pembaikan yang dikemukakan oleh agensi yang dinilai sekiranya tidak bersetuju dengan cadangan Kumpulan Pegawai Penilai.
- h. Laporan Muktamad 3PSA
 - i. Disediakan oleh Kumpulan Pegawai Penilai setelah menerima maklumbalas dari jabatan yang dinilai.
 - ii. Penyediaannya dalam tempoh 5 hari dan dihadapkan kepada Setiausaha Tetap Jabatan Perdana Menteri untuk pengesahan dan salinannya dihadapkan kepada Setiausaha Tetap kementerian dan jabatan yang dinilai.

Proses dan tempoh pelaksanaan 3PSA di Rajah 2.



Rajah 2: Proses dan Tempoh 3PSA

4.3. Borang-borang 3PSA

- Beberapa borang telah disediakan bagi memudahkan Kumpulan Pegawai Penilai melaksanakan aktiviti-aktiviti dalam pelaksanaan 3PSA.
- Borang-borang 3PSA boleh dirujuk dan dimuat turun melalui laman sesawang MSD di www.msd.gov.bn

5. PENILAIAN SENDIRI [*SELF-ASSESSMENT*] 3PSA

- 5.1. Agensi-agensi kerajaan khususnya yang banyak berurusan dengan orang ramai digalakkan untuk melaksanakan penilaian sendiri [*self-assessment*] 3PSA.
- 5.2. *Self-assessment* ini dapat membantu agensi berkenaan dalam :
- Mengenal pasti *area* yang memerlukan penambahbaikan dalam pentadbiran / pengurusan agensi masing-masing. Melaluinya juga, agensi berkenaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan agensi sendiri;
 - Memperbaiki / menambah nilai pentadbiran / pengurusan agensi berkenaan bagi menampung sebarang kekurangan / kelemahan yang dikenal pasti; dan
 - Mengongsikan kekuatan yang dikenal pasti untuk dipraktikkan di agensi-agensi lain.
- 5.3. Proses Pelaksanaan 3PSA secara Penilaian Sendiri seperti berikut :
- Persediaan :
 - Pelantikan Kumpulan Pegawai Penilai; dan
 - Program 3PSA.
 - Permakluman Penilaian :

Memaklumkan pihak yang akan dinilai melalui memorandum / minit [permakluman penilaian] iaitu 14 hari sebelum mesyuarat kemasukan [*entrance meeting*] diadakan.
 - Perjumpaan Kemasukan [*Entrance meeting*]
 - Fieldwork*
 - Draf Laporan 3PSA
 - Perjumpaan Terakhir [*Exit meeting*]

Exit meeting diadakan di antara pihak pengurusan dan Kumpulan Pegawai Penilai.

- g. Pihak pengurusan agensi yang dinilai perlu mengembalikan maklumbalas 'Rumusan Persetujuan Agensi Yang Dinilai' kepada Kumpulan Pegawai Penilai 14 hari setelah Draf Laporan 3PSA diterima.
- h. Laporan Muktamad 3PSA
 - i. Disediakan oleh Kumpulan Pegawai Penilai; dan
 - ii. Laporan dihadapkan kepada Setiausaha Tetap agensi berkenaan untuk makluman dan salinannya dihadapkan ke MSD.

Penerangan lengkap pelaksanaan proses yang terlibat sama seperti yang diterangkan di para 4.2.

6. PENARAFAN BINTANG

- 6.1. Penarafan bintang yang akan diberikan adalah hasil daripada wajaran [*weightage*] yang telah diperolehi melalui penilaian yang dilaksanakan seperti di para 4.1. Jumlah markah yang diperolehi bagi penetapan penggredan prestasi melalui penarafan bintang [*star rating*] seperti di Jadual 2.

Taraf Bintang	Markah	Tahap Pencapaian
★★★★★	91% - 100%	Cemerlang
★★★★	76% - 90%	Sangat Baik
★★★	61% - 75%	Baik
★★	46% - 60%	Memuaskan
★	45% ke bawah	Tidak Memuaskan dan Memerlukan Pembaikan

Jadual 2. Penetapan jumlah markah bagi penarafan bintang

- 6.2. Jawatankuasa Khas 3PSA
- Hasil / penemuan Kumpulan Pegawai Penilai akan dimaklumkan kepada Jawatankuasa Khas 3PSA bagi mendapatkan maklumbalas dan pengesahan untuk tujuan penganugerahan bintang ke atas agensi-agensi kerajaan berkenaan.
- 6.3. Penarafan bintang yang dianugerahkan kepada agensi kerajaan yang berkenaan akan hanya sah [*valid*] selama tiga [3] tahun sahaja. Manakala, penilaian susulan akan dilaksanakan selepas tempoh tersebut berakhir. Pendekatan sedemikian akan memberi peluang kepada agensi-agensi yang memperolehi penarafan bintang yang rendah untuk dapat memperbaiki prestasi dan pencapaian organisasi mereka.

7. IMPAK

- 7.1. Di antara impak 3PSA adalah :
- Menanam dan menggalakkan budaya persaingan yang sihat di kalangan agensi kerajaan;
 - Meningkatkan motivasi di kalangan warga Perkhidmatan Awam dan dapat membantu ke arah meningkatkan prestasi, produktiviti dan kualiti organisasi;
 - Menggalakkan sikap saling dipercayai dalam perkongsian maklumat;
 - Mewujudkan kesedaran dan akauntabiliti dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan dengan baik dan teratur;
 - Mengenalpasti sejauh mana pihak pengurusan memainkan peranannya sebagai pemimpin dalam organisasi; dan
 - Mewujudkan dan menggalakkan persekitaran kerja secara berpasukan.

8. PENUTUP

- 8.1. Pelaksanaan 3PSA merupakan antara strategi yang diperkenalkan oleh Jabatan Perkhidmatan Pengurusan [MSD], Jabatan Perdana Menteri untuk memastikan Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam cekap, berkesan, produktif dan berkualiti.

- 8.2. Pengenalan 3PSA ini diharapkan akan dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk menilai tahap prestasi, produktiviti dan kualiti Perkhidmatan Awam keseluruhannya.
- 8.3. Bagi jangka panjang, penarafan bintang juga berkemungkinan akan membuka peluang bagi agensi Kerajaan Negara Brunei Darussalam untuk bersaing dan mendapat pengiktirafan di peringkat antarabangsa.
- 8.4. Di samping meningkatkan imej positif yang dapat dijadikan *benchmark* atau *platform* ke arah meningkatkan prestasi untuk mencapai *index* peringkat serantau dan di peringkat antarabangsa seperti *Government Effectiveness Index*, *Accountability Index* dan *Integrity Index*.

**RINGKASAN
SENARAI SEMAK 3PSA**



RINGKASAN
SENARAI SEMAK PENILAIAN PENGGRADAN PRESTASI SEKTOR AWAM [3PSA] MELALUI PENARAFAN BINTANG

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]
A. STRATEGI & PELAKSANAAN		
A1. PEMBENTUKAN		
1	a. Penyediaan Perancangan Strategik (PS)	
	b. Pensejajaran dengan Wawasan Brunei 2035	
	c. Ciri-ciri PS • Visi Organisasi • Misi Organisasi • Struktur Organisasi • Peta Strategik • Nilai-nilai Utama Organisasi • Bidang Tumpuan Strategik • Peranan • Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	
A2. PELAKSANAAN DAN PEMANTAUAN		
2	a. Pembukuan PS	
	b. Pemberigaaan PS kepada semua pegawai dan kakitangan	
	c. Pemberigaaan PS kepada pihak-pihak berkepentingan [stakeholders]	
3	a. Penubuhan jawatankuasa / unit bagi memantau hal-hal yang berkaitan dengan PS	
	b. Nyatakan penyandang jawatan Pengerusi, Timbalan Pengerusi dan ahli jawatankuasa / unit	
4	a. Peringkat penurunan (cascade) KPI organisasi • Bahagian / Divisyen • Unit / Kumpulan (team) • Individu	
	b. Kaedah dalam menetapkan Key Performance Indicators (KPI) seperti SMART [Specific, Measurable, Achievable, Realistic dan Time Limit] dsb	
	c. Sistem yang digunakan dalam memantau pengurusan KPI seperti aplikasi perisian, sistem manual dsb	
	d. Kekerapan pemantauan	
	e. Penyediaan Laporan Pemantauan	

BORANG PERSAMPELAN

PENCAPAIAN [KEY PERFORMANCE RESULTS]						
BIL	KETERANGAN	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5
1	KPI yang diaudit					
2	Pencapaian KPI					
	a. Sasaran					
	b. Pencapaian					
	c. Peratus pencapaian [%]					
	d. Markah [% wajar]					
3	Sebab tidak mencapai					
4	Cabaran jika ada					
5	Ulasan					
MARKAH DIPEROLEHI						

Nota : Pembahagian Wajaran	Pencapaian	0% - 40%	41% - 50%	51% - 60%	61% - 70%	71% - 80%	81% - 90%	91% - 99%	100%
	Markah	0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.4

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]	
B. DASAR DAN PELAKSANAAN			
B1. DASAR PROGRAM AKTA PERATURAN SISTEM PROSES SECARA MENYELURUH [MIKRO]* DAN MAKRO			
5	a. Pewujudan / Pengemaskinian	c. Pencapaian pewujudan dasar / program / akta / peraturan / sistem baru	
	i. Pewujudan dasar / program / akta / peraturan / sistem baru ii. Pengemaskinian dasar / program / akta / peraturan lama iii. Dasar / akta / peraturan diwujudkan / dikemaskini	i. Tarikh dilaksanakan ii. Adakah penilaian keberkesanan dilaksanakan sebelum dasar / program / akta / peraturan / sistem diperkenalkan • Review / kajian impak / kajian rintis • Tindakan susulan iii. Penyediaan laporan kemajuan dan pencapaian dasar / akta / peraturan yang diperkenalkan dan dikemaskini	
	b. Pelaksanaan	d. Pencapaian pengemaskinian dasar / program / akta / peraturan / sistem baru	
	i. Kaedah pelaksanaan / penyaluran yang digunakan seperti Titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam / Sabda Duli Yang Teramat Mulia Paduka Seri Pengiran Muda Mahkota / Ucapan Menteri / Surat Keliling dsb ii. Kaedah penyebaran seperti jerayawara / <i>website</i> / media massa dsb iii. Mekanisme pemantauan yang diwujudkan / disediakan seperti jawatankuasa pengurusan / kumpulan tindakan dsb iv. Kekerapan pemantauan	i. Tarikh dilaksanakan ii. Adakah penilaian keberkesanan dilaksanakan sebelum dasar / program / akta / peraturan / sistem diperkenalkan • Review / kajian impak / kajian rintis • Tindakan susulan iii. Penyediaan laporan kemajuan dan pencapaian dasar / akta / peraturan yang diperkenalkan dan dikemaskini	

Nota *Dasar meliputi :

- Akta;
- Undang-undang;
- Peraturan; dan
- Garis panduan

yang bukan sahaja diperkenalkan dalam Perkhidmatan Awam malahan yang dilaksanakan secara dalaman di agensi masing-masing

**Contoh :

Dasar SPN21 - sistem yang menyokong SPN21 seperti e-Hijrah, model schools dsb

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]
C. SUMBER MANUSIA		
C1. PELAKUAN ORGANISASI – PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER TENAGA MANUSIA		
6	a. Pengenalan Jumlah pegawai / kakitangan : • Keseluruhan • Mengikut bahagian / division [I,II,III,IV,V] • Mengikut kelulusan • Berisi / kekosongan	c. Pencapaian Pengurusan STM [HRM] dan Pembangunan STM [HRD] i. Purata pencapaian penilaian prestasi di tahap Cemerlang; Sangat Baik; Baik; Memuaskan; Memerlukan Pembaikan ii. Program pengiktirafan / penghargaan yang disediakan iii. Tindakan susulan bagi pegawai / kakitangan yang tidak mencapai penilaian prestasi di tahap memuaskan / memerlukan pembaikan iv. Keberkesanan latihan yang dilaksanakan untuk menilai tahap kompetensi pegawai / kakitangan sebelum dan selepas menghadiri program penempatan / kursus v. Purata peratus pencapaian latihan 100 jam vi. Purata peratus pencapaian keseluruhan kedatangan pegawai / kakitangan
	i. Penyediaan Perancangan Sumber Tenaga Manusia [PSTM] ii. Pengurusan Sumber Tenaga Manusia • Penyediaan Skim Perkhidmatan • Penyediaan Perancangan Penggantian [Succession Plan] b. Pelaksanaan Pengurusan dan Pembangunan Sumber Tenaga Manusia i. Kaedah yang digunakan untuk memantau kedatangan bekerja pegawai / kakitangan ii. Penyediaan Laporan Kedatangan Bekerja pegawai / kakitangan iii. Pelaksanaan tindakan susulan hasil laporan kedatangan pegawai / kakitangan iv. Penyediaan Analisa Keperluan Latihan [Training Needs Analysis] bagi pegawai dan kakitangan v. Pelaksanaan program penempatan / latihan / kursus pegawai dan kakitangan mengikut Analisa Keperluan Latihan vi. Mekanisme pelaksanaan dan pemantauan urusan sumber tenaga manusia seperti pengambilan, penempatan, kursus / latihan, pengiktirafan dsb	
C2. PELAKUAN ORGANISASI – AMALAN BUDAYA KERJA BERPASUKAN		
7	a. Penubuhan kerja berpasukan [team-based approach] seperti KKC, ACPA dsb b. Penglibatan pegawai dalam projek pembaikan yang dipertanggungjawabkan melalui taskforce / action team dsb c. Penubuhan badan / jawatankuasa dalaman untuk menjaga kebajikan dan kesejahteraan pegawai serta kakitangan sebagai contoh Badan Keagamaan, Sosial dan Sukan [BKSS]	d. Penyertaan kerja berpasukan peringkat kementerian dan tahap pencapaian e. Penyertaan kerja berpasukan peringkat kebangsaan dan tahap pencapaian f. Penyertaan kerja berpasukan peringkat antarabangsa dan tahap pencapaian g. Pembentangan hasil projek pembaikan kepada pihak atasan

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]
D. PEMEDULIAN PELANGGAN		
D1. TEKAD PEMEDULIAN ORANG RAMAI [TPOR]		
8	Pembentukan Jawatankuasa Pelaksana	
	a. Penubuhan Jawatankuasa [JK] TPOR b. Penyandang jawatan Pengerusi, Timbalan Pengerusi & ahli JK TPOR selaras dengan Panduan TPOR c. JK TPOR menepati tanggungjawab [terms of reference] yang digariskan oleh Panduan TPOR	
9	Penggubalan	
	a. Dokumen TPOR yang disediakan menepati Panduan Menyediakan TPOR b. Kaedah yang digunakan dalam menetapkan tempoh masa seperti kajian masa dan lain-lain (contoh : perbandingan / penyelarasan dengan piawai perkhidmatan / keluaran bagi jabatan yang memberikan perkhidmatan yang sama)	
10	Promosi	
	a. Pemberiagaan / penghayatan kepada pegawai / kakitangan b. Kaedah penyebaran TPOR terkini c. TPOR yang dipamerkan menepati format Panduan Menyediakan TPOR d. Dokumen atau leaflet TPOR (yang diterbitkan untuk diedarkan kepada pelanggan) menepati format Panduan Penyediaan TPOR	
11	Penyediaan Sistem Pemulihan Perkhidmatan [Service Recovery]	
	a. Cara / kaedah service recovery yang digunakan sama ada proaktif dan / atau reaktif	
12	Pemantauan	
	a. Mekanisme Dalaman seperti action team; KKC; kajian masa dsb b. Mekanisme Luar [maklumbalas orang ramai] seperti borang maklumbalas; peti cadangan; hotline dsb c. Laporan Pencapaian TPOR	d. Pencapaian TPOR
13	Penilaian dan Penambahbaikan	
	a. Kaedah yang digunakan dalam menilai / menambahbaik TPOR seperti action team dan KKC b. Kali terakhir TPOR dikemaskini	
D2. MANUAL PROSEDUR KERJA [MPK]		
14	Penyediaan dokumen MPK	
	a. Proses kerja dan / atau carta aliran kerja	b. Penilaian MPK
D3. PENGENDALIAN ADUAN ORANG RAMAI		
15	Penyediaan Sistem Pengendalian Aduan	
	a. Adakah agensi yang dinilai menerima aduan berkaitan dengan perkhidmatan agensi b. Bahagian / unit / pegawai khusus mengendalikan aduan c. TPOR pengendalian aduan d. Proses kerja pengendalian aduan e. Borang / template penerimaan aduan f. Kaedah pengendalian aduan secara manual atau berkomputer	i. Jumlah aduan yang diselesaikan dalam setahun [peratus penyelesaian]

PEMBOLEHDAYA [ENABLERS]		PENCAPAIAN [RESULTS]
	g. Ruang / Bilik Aduan h. Penyediaan laporan pengendalian aduan	
D4. STANDARD MINIMA PERKHIDMATAN KAUNTER		
16	a. Jenis Kaunter : Utama; Berkala; Umum	d. Kepuasan Hati Pelanggan [Kaji Selidik Tumpuan Pelanggan]
	b. Bahagian Hadapan Kaunter	
	i. Penyediaan kemudahan ii. Penyediaan tambahan	
	c. Bahagian Kaunter	
	i. Persediaan ii. Pemerosesan	

BORANG PERSAMPELAN

PENCAPAIAN TEKAD PEMEDULIAN ORANG RAMAI [TPOR]				
Bil	Keterangan	Perkhidmatan		
		A	B	C
1	Perkhidmatan yang dinilai			
	Adakah mendapat pensijilan ISO ?			
	TPOR [hari]			
2	Jumlah sampel yang diambil			
3	Tempoh persampelan yang diambil			
4	Pencapaian TPOR [%]			
	a. Menepati			
	b. Tidak Menepati			
	c. Sampel Rosak			
	d. Peratus menepati [mengikut wajar 7%]			
	e. Purata [hari]			
	f. Mode [hari]			
	g. Tempoh terpanjang [hari]			
	h. Tempoh terpendek [hari]			
6	Sebab sampel rosak			
7	Sebab tidak menepati TPOR			
8	Cadangan pembaikan			
MARKAH DIPEROLEHI				

PENILAIAN MANUAL PROSEDUR KERJA [MPK]				
Bil	Keterangan	Perkhidmatan		
		A	B	C
1	Perkhidmatan yang dinilai			
2	Ada proses kerja ?			
3	Jumlah sampel yang diambil			
4	Tempoh persampelan yang diambil			
5	Peratus keselarasan proses kerja yang didokumenkan dengan yang diamalkan			
6	Penyelarasan [mengikut wajar 7%]			
7	Cadangan pembaikan [jika perlu]			
Perkhidmatan yang dicadangkan untuk Business Process Re-engineering [BPR] [jika perlu]				
MARKAH DIPEROLEHI				

Sebarang pertanyaan mengenai panduan ini bolehlah dirujuk kepada

ALAMAT Jabatan Perkhidmatan Pengurusan Jabatan Perdana Menteri Bangunan Bahirah
Jalan Menteri Besar BB3910 Negara Brunei Darussalam

E-MEL info.msd@msd.gov.bn

TELEFON +6732382064 | 5 | 6 **FAX** +6732382062

LAMAN WEB <http://www.jpp.gov.bn>



