



# LAPORAN

## INDEKS PENARAFAN BINTANG (INDEKS SSR)

# 2015



**Hak Cipta Terpelihara**

© Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)

**Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian daripada bahan cetakan ini atau memindahkannya ke dalam sebarang bentuk melalui sebarang cara, sama ada secara elektronik atau mekanik, termasuk fotokopi, rakaman, atau sebarang bentuk penyimpanan maklumat dan sistem menyalin, sebelum mendapat keizinan bertulis daripada  
Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia  
(MAMPU).**



## **Diterbitkan oleh:**

**Unit Pemodenan Tadbiran dan  
Perancangan Pengurusan Malaysia  
(MAMPU)**

**Jabatan Perdana Menteri  
Aras 6, Blok B2, Kompleks Jabatan  
Perdana Menteri  
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
62502 PUTRAJAYA**

[www.mampu.gov.my](http://www.mampu.gov.my)

# PERUTUSAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Salam Sejahtera dan Salam 1Malaysia

Tahun 2015 menyaksikan transformasi dalam penilaian Penarafan Bintang Agensi Sektor Awam di mana model Indeks Penarafan Bintang (Indeks SSR) telah diperkenalkan. Sebanyak 61 Agensi telah dinilai berdasarkan empat (4) bidang fokus iaitu Pematuhan, Kualiti, Transformasi dan Inovasi.

Transformasi kepada penilaian ini bukan sahaja untuk memantapkan sistem penyampaian perkhidmatan awam malah ia adalah sejajar dengan konsep Merakyatkan Perkhidmatan Awam. Syabas dan tahniah saya ucapkan kepada semua agensi yang memperoleh penarafan 5 Bintang dalam penilaian kali ini. Bagi agensi lain yang belum memperolehi prestasi pada tahap cemerlang, usaha yang gigih perlu dipergiatkan lagi.

Memandangkan tahun ini merupakan tahun perintis dalam pelaksanaan model baharu penilaian Indeks SSR, saya berharap Laporan Indeks SSR Tahun 2015 akan menjadi sumber rujukan utama kepada semua agensi Sektor Awam. Di antara kandungan laporan ini ialah penerangan model Indeks SSR yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian Indeks SSR, dapatan penilaian 2015 di lapangan, analisis pencapaian agensi dan cadangan penambahbaikan kepada agensi yang dinilai. Adalah diharapkan, setiap agensi Sektor Awam dapat meneliti setiap dapatan dan cadangan penambahbaikan yang disyorkan dalam laporan ini untuk kepentingan bersama.

Saya difahamkan, MAMPU sedang memuktamadkan Panduan Pelaksanaan Indeks SSR yang akan dijadikan sebagai *tool-kit* kepada semua agensi Sektor Awam untuk membuat persediaan bagi menghadapi penilaian yang akan dilaksanakan pada tahun 2017. Semoga pemindahan dan perkongsian pengetahuan ini akan membentuk spektrum baharu dalam usaha agensi untuk menyampaikan perkhidmatan kepada kumpulan sasar dengan lebih dinamik dan proaktif.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan tahniah kepada MAMPU dan agensi-agensi rakan strategik lain yang telah menjayakan pelaksanaan penilaian Indeks SSR bagi tahun 2015. Sekalung syabas diucapkan kepada warga MAMPU kerana berjaya menerbitkan Laporan Indeks SSR Tahun 2015 ini. Semoga laporan ini akan dapat dimanfaatkan dengan sebaiknya.



**YBhg. Tan Sri Dr. Ali bin Hamsa  
Ketua Setiausaha Negara**

# PERUTUSAN KETUA PENGARAH MAMPU

Syukur ke hadrat ilahi, atas limpah nikmat dan kurnia-Nya, penilaian Indeks SSR tahun 2015 telah dilaksanakan dengan jayanya. Sekalung penghargaan kepada 61 agensi yang terlibat dalam penilaian pada kali ini.

Hasil penilaian Indeks SSR tahun 2015 telah menunjukkan bahawa agensi Sektor Awam berada dalam landasan yang terbaik untuk menjayakan hasrat Merakyatkan Perkhidmatan Awam. Ini adalah satu petanda peningkatan prestasi keseluruhan dalam kalangan semua agensi yang telah dinilai.

Selain daripada menilai pencapaian agensi Sektor Awam berdasarkan kriteria Penilaian Penarafan Bintang yang telah ditetapkan, penilaian pada kali ini turut meliputi penilaian pelbagai laporan yang diperoleh daripada agensi rakan strategik iaitu Jabatan Audit Negara (JAN), Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Unit Penyelaras Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri (ICU, JPM), Arkib Negara Malaysia (ANM) dan *Multimedia Development Corporation* (MDeC).

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan syabas dan tahniah atas kejayaan semua agensi Sektor Awam yang telah berjaya memperoleh penarafan 5 Bintang dalam penilaian Indeks SSR yang julung kali diadakan pada tahun 2015. Penarafan ini sejajar dengan pelbagai usaha yang telah dijalankan hasil daripada cadangan penambahbaikan penilaian sebelumnya serta inisiatif agensi berkenaan untuk terus memberi perkhidmatan terbaik kepada *stakeholders* dan pelanggan masing-masing.

Bagi agensi yang belum memperoleh penarafan 5 Bintang, saya menyeru supaya usaha penambahbaikan dapat diperkemaskan lagi dan dijalankan secara berterusan bagi membolehkan kecemerlangan organisasi secara mampan dan bukan bersifat sementara. Bagi membantu agensi merangka inisiatif memperbaiki prestasi secara spesifik, cadangan penambahbaikan yang dikemukakan oleh panel penilai boleh dijadikan panduan. Pada masa yang sama, MAMPU sentiasa bersedia memberikan khidmat rundingan yang diperlukan oleh pihak agensi mengikut bidang kepakaran seperti Perancangan Strategik, Perekayasaan Proses, Prosedur Kerja dan Pengurusan Risiko termasuk produk-produk ICT yang dapat memberi nilai tambah kepada perkhidmatan yang ditawarkan oleh agensi masing-masing.



**YBhg. Dato' Sri Zainal Rahim bin Seman  
Ketua Pengarah  
Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan  
Pengurusan Malaysia (MAMPU)**

# PROFIL KORPORAT INDEKS SSR



## **PENGERUSI**

**YBhg. Dato' Sri Zainal Rahim bin Seman**  
Ketua Pengarah MAMPU

## **TIMBALAN PENGERUSI**

**YBrs. Dr. Aizi Razman bin Ismail**  
Timbalan Ketua Pengarah Transformasi dan Pemodenan Pengurusan (TPP),  
MAMPU

## **YBrs. Dr. Suhazimah binti Dzazali**

Timbalan Ketua Pengarah Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT),  
MAMPU

## **KETUA URUS SETIA**

**YBrs. Encik Kalibaskaran a/l Muniandy**  
Pengarah Bahagian Perundingan Pengurusan 2 (BPP2), MAMPU

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Penilaian Penarafan Bintang atau lebih dikenali sebagai *Sistem Star Rating* (SSR) mulai dilaksanakan pada tahun 2008 dan kini memasuki fasa baharu pada tahun 2015 berikutan pengenalan model baharu penarafan iaitu Indeks Penarafan Bintang (Indeks SSR). Model penilaian ini memperkenalkan dua (2) bidang fokus baharu iaitu Transformasi dan Inovasi selain mengekalkan dua (2) bidang fokus sedia ada iaitu Pematuhan dan Kualiti.

Penilaian Indeks SSR pada tahun 2015 melibatkan sebanyak 61 agensi Sektor Awam yang meliputi 25 Kementerian, 11 Agensi Pusat dan Jabatan Utama (APJU), 12 Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri (PSUK), dua (2) Pejabat Setiausaha Kerajaan Persekutuan (PSUP), tujuh (7) Agensi Barisan Hadapan (ABH) dan empat (4) Agensi KPI Strategik Tier 1 (AKS). Penilaian Indeks SSR menetapkan lima (5) tahap penarafan berdasarkan prestasi agensi yang dinilai iaitu 5 Bintang (CEMERLANG), 4 Bintang (BAIK), 3 Bintang (MEMUASKAN), 2 Bintang (KURANG MEMUASKAN) dan 1 Bintang (TIDAK MEMUASKAN).

Selaras dengan tumpuan pada masa sekarang kepada agenda transformasi negara, wajaran markah bagi bidang fokus Transformasi dan Inovasi ditetapkan sebanyak 60%, manakala wajaran markah bagi bidang fokus Pematuhan dan Kualiti ialah 40%. Pengiraan Indeks SSR secara keseluruhan adalah menggunakan formula yang mengambil kira prestasi agensi yang dinilai berdasarkan skor Senarai Semak (wajaran : 90%) dicampur dengan skor Sistem Merit (wajaran : 10%) ditolak skor bagi Sistem Demerit (wajaran : - 5%).

Berdasarkan formula pengiraan Indeks SSR pada tahun 2015, sebanyak 42 agensi (68.85%) telah berjaya memperoleh penarafan 5 Bintang, manakala 18 agensi (29.51%) lagi memperoleh penarafan 4 Bintang dan hanya satu (1) agensi (1.64%) memperoleh penarafan 3 Bintang. Secara keseluruhan, agensi-agensi yang dinilai menunjukkan prestasi yang CEMERLANG

bagi bidang fokus Transformasi, manakala prestasi bagi bidang fokus Pematuhan, Kualiti dan Inovasi adalah pada tahap BAIK.

Bagi meningkatkan prestasi agensi yang dinilai pada masa akan datang, beberapa cadangan penambahbaikan telah dikenal pasti. Di antara penambahbaikan yang perlu dilaksanakan di bawah bidang fokus pematuhan meliputi tindakan untuk memastikan edaran minit mesyuarat dalam masa tujuh (7) hari, pelaksanaan penilaian keberkesanan program pembangunan kepimpinan, liputan kajian kepuasan pekerja yang lebih mewakili populasi agensi, pelaporan kepada Jawatankuasa Teknikal ICT (JTICT) dan mengikut kekerapan yang ditetapkan, pengurusan kes tatatertib dalam tempoh masa yang munasabah serta penilaian keberkesanan program integriti. Bagi bidang fokus Kualiti pula, di antara perkara-perkara yang memerlukan penambahbaikan ialah usaha ke arah Perolehan Hijau Kerajaan, pelaksanaan kajian impak projek ICT, pensijilan MS ISO 27001:2007, pelaksanaan penilaian dan strategi menangani risiko, Pelan Kesinambungan Perkhidmatan (PKP) dan mendapatkan input pelanggan. Penambahbaikan bagi bidang fokus Transformasi seterusnya memerlukan agensi meningkatkan pencapaian keberhasilan program tranformasi, penggunaan ICT dan penilaian keberkesanan program, pemantapan kaedah libat urus serta memperluaskan liputan warga agensi dalam pengurusan perubahan. Akhir sekali, perkara-perkara yang memerlukan penambahbaikan dalam bidang fokus Inovasi pula meliputi pengurusan inovasi yang lebih berkesan, perolehan input pelanggan dalam penghasilan projek inovasi, penggunaan ICT sebagai pemangkin inovasi dan memastikan mekanisme maklum balas pelanggan yang tepat.

Untuk membolehkan agensi yang dinilai membuat persediaan bagi menghadapi penilaian Indeks SSR pada masa akan datang, MAMPU akan merancang dan mengadakan sesi libat urus, bimbingan serta panduan sepanjang tahun 2016.

# KANDUNGAN



PERUTUSAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA	ii
PERUTUSAN KETUA PENGARAH MAMPU	iii
PROFIL KORPORAT INDEKS SSR	iv
RINGKASAN EKSEKUTIF	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI RAJAH	vii
SENARAI JADUAL	viii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 PENILAIAN SSR TAHUN 2008-2015	
<b>2. LATAR BELAKANG INDEKS SSR</b>	<b>3</b>
2.1 PUNCA KUASA	
2.2 ANJAKAN PERUBAHAN KONSEP PENILAIAN SSR	
<b>3. PENILAIAN INDEKS SSR TAHUN 2015</b>	<b>5</b>
3.1 MODEL INDEKS SSR	
3.2 OBJEKTIF PENILAIAN	
3.3 KAEDAH PENILAIAN	
3.4 AGENSI YANG TERLIBAT	
3.5 PASUKAN PENILAI	
<b>4. HASIL PENILAIAN INDEKS SSR TAHUN 2015</b>	<b>9</b>
4.1 PRESTASI PENARAFAN BINTANG TAHUN 2015	
4.2 ANALISIS PRESTASI PENCAPAIAN KESELURUHAN AGENSI	
4.3 ANALISIS PRESTASI AGENSI YANG DINILAI MENGIKUT BIDANG FOKUS	
4.4 ANALISIS PRESTASI AGENSI BERDASARKAN SENARAI SEMAK SERTA FAKTOR SISTEM MERIT DAN DEMERIT	
4.5 ANALISIS PRESTASI PENCAPAIAN BERDASARKAN KESELURUHAN BIDANG FOKUS	
4.6 ANALISIS PRESTASI MENGIKUT BIDANG FOKUS PEMATUHAN	
4.7 ANALISIS PRESTASI MENGIKUT BIDANG FOKUS KUALITI	
4.8 ANALISIS PRESTASI MENGIKUT BIDANG FOKUS TRANSFORMASI	
4.9 ANALISIS PRESTASI MENGIKUT BIDANG FOKUS INOVASI	
<b>5. CADANGAN PENAMBAHBAIKAN</b>	<b>18</b>
<b>6. RUMUSAN</b>	<b>19</b>
<b>GLOSARI</b>	<b>20</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>21</b>

# **SENARAI RAJAH**

RAJAH 1	: PENCAPAIAN PENARAFAN BINTANG KATEGORI KEMENTERIAN TAHUN 2008 – 2012	1
RAJAH 2	: PENCAPAIAN PENARAFAN BINTANG KATEGORI APJU TAHUN 2008 – 2012	1
RAJAH 3	: PENCAPAIAN PENARAFAN BINTANG KATEGORI PSUK/ PSUP TAHUN 2009 – 2013	2
RAJAH 4	: PENCAPAIAN PENARAFAN BINTANG KATEGORI ABH TAHUN 2009 – 2013	2
RAJAH 5	: PENCAPAIAN PENARAFAN BINTANG KATEGORI AKS TAHUN 2013	2
RAJAH 6	: PERUBAHAN KONSEP PENILAIAN BERDASARKAN MATURITY MODEL	3
RAJAH 7	: MODEL INDEKS SSR	5
RAJAH 8	: OBJEKTIF PENILAIAN INDEKS SSR	6
RAJAH 9	: WAJARAN KADEAH PENILAIAN INDEKS SSR MENGIKUT FORMULA PENGIRAAN	6
RAJAH 10	: Matriks PENARAFAN INDEKS SSR	7
RAJAH 11	: KATEGORI AGENSI YANG DINILAI	8
RAJAH 12	: MARKAH PURATA MENGIKUT BIDANG FOKUS PENILAIAN	10
RAJAH 13	: PRESTASI AGENSI BERDASARKAN SENARAI SEMAK	11
RAJAH 14	: PRESTASI AGENSI BERDASARKAN SISTEM MERIT	11
RAJAH 15	: PRESTASI AGENSI BERDASARKAN SISTEM DEMERIT	12
RAJAH 16	: PRESTASI PENCAPAIAN MENGIKUT KESELURUHAN BIDANG FOKUS	13
RAJAH 17	: PRESTASI BIDANG FOKUS PEMATUHAN	14
RAJAH 18	: PRESTASI BIDANG FOKUS KUALITI	15
RAJAH 19	: PRESTASI BIDANG FOKUS TRANSFORMASI	16
RAJAH 20	: PRESTASI BIDANG FOKUS INOVASI	17

# SENARAI JADUAL

## JADUAL 1:

WAJARAN FAKTOR SISTEM MERIT DAN DEMERIT

7

## JADUAL 2:

JADUAL PENARAFAN INDEKS SSR

8

## JADUAL 3:

SENARAI AGENSI 5 BINTANG

9

## JADUAL 4:

SENARAI AGENSI 4 BINTANG

9

## JADUAL 5:

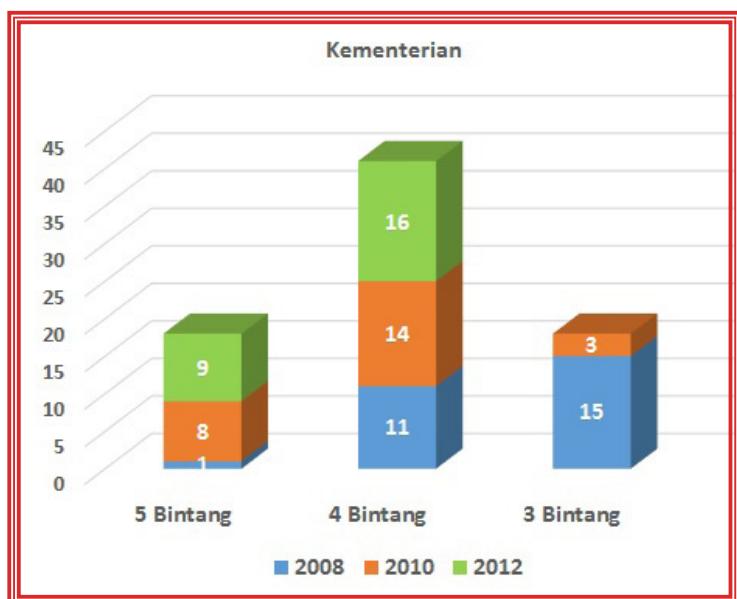
CADANGAN PENAMBAHBAIKAN MENGIKUT BIDANG FOKUS

18

Penilaian Penarafan Bintang (SSR) yang diterajui oleh MAMPU merupakan mekanisme untuk menilai dan mengukur prestasi penyampaian perkhidmatan dalam kalangan agensi-agensi Sektor Awam berpandukan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Setelah tiga (3) kali penilaian ini dilaksanakan bermula pada tahun 2008, MAMPU mendapat kebanyakan kriteria penilaian berkenaan yang lebih menekankan aspek pematuhan (*compliance auditing*) telah mencapai tahap matang dan perlu dikaji semula sesuai dengan kehendak persekitaran semasa. Perkara ini jelas kelihatan berdasarkan prestasi kategori agensi yang dinilai di antara tahun 2008 hingga 2013.

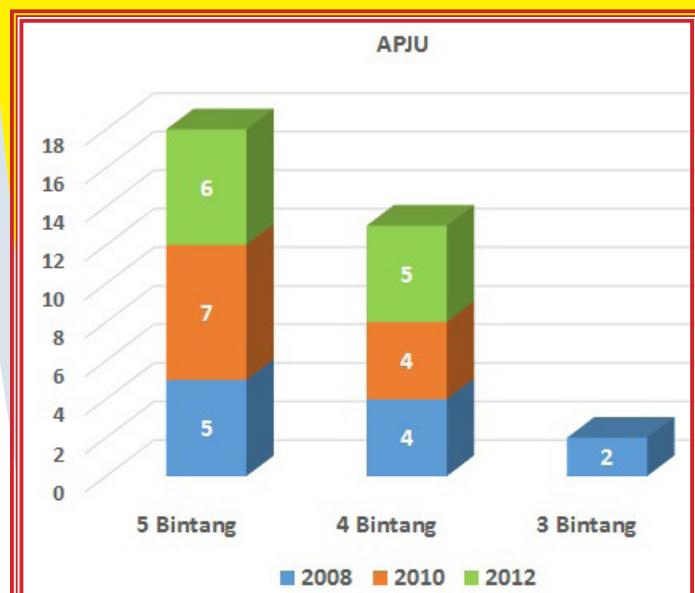
## 1.1 Penilaian SSR Tahun 2008-2013

Berdasarkan **Rajah 1**, kategori Kementerian yang dinilai pada tahun 2008 hingga 2012 menunjukkan peningkatan dalam pencapaian penarafan 5 Bintang. Contohnya, bilangan kementerian yang mendapat penarafan 5 Bintang telah meningkat dari satu (1) kementerian pada tahun 2008 ke sembilan (9) kementerian pada tahun 2012. Prestasi ini mencerminkan tahap pematuhan kementerian kepada dasar dan arahan yang dikeluarkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa berada pada tahap tinggi.



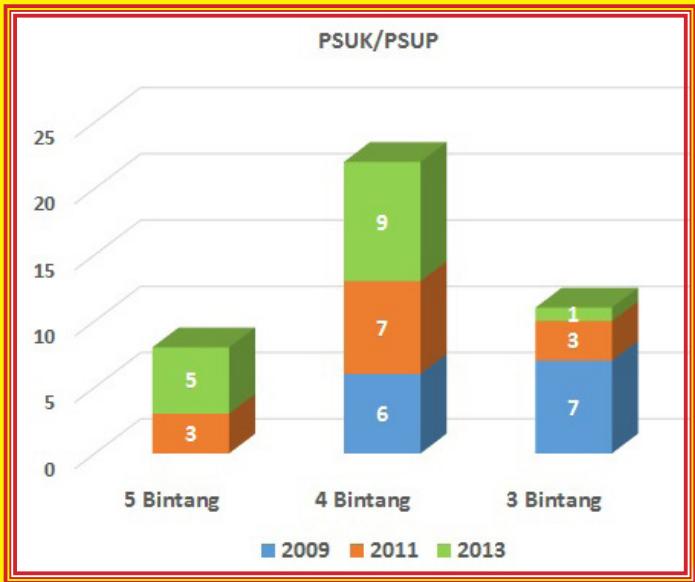
Rajah 1: Pencapaian Penarafan Bintang Kategori Kementerian Tahun 2008 – 2012

**Rajah 2** menunjukkan pencapaian kategori Agensi Pusat dan Jabatan Utama (APJU) yang telah meningkat dalam tempoh 2008 hingga 2012. Bilangan agensi yang mendapat penarafan 5 Bintang telah meningkat daripada lima (5) agensi pada tahun 2008 kepada tujuh (7) agensi pada tahun 2010. Walaupun jumlah agensi yang mendapat penarafan 5 Bintang telah menurun kepada enam (6) agensi pada tahun 2012, bilangan agensi yang mendapat penarafan 4 Bintang telah meningkat.



Rajah 2: Pencapaian Penarafan Bintang Kategori APJU Tahun 2008 – 2012

Berdasarkan **Rajah 3**, kategori Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri/Pejabat Setiausaha Kerajaan Persekutuan (PSUK/ PSUP) juga telah meningkatkan prestasi pencapaian SSR dalam tempoh penilaian yang sama iaitu daripada tiga (3) agensi pada tahun 2011 kepada lima (5) agensi pada tahun 2013. Bilangan agensi yang mendapat penarafan 4 Bintang turut meningkat dengan mengurangkan bilangan agensi yang memperoleh penarafan 3 Bintang.



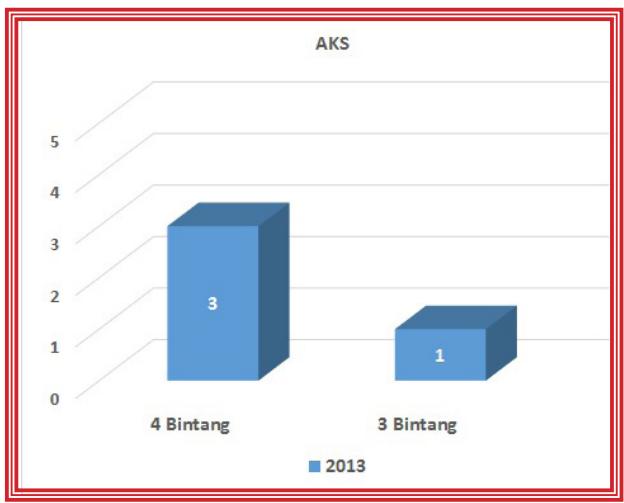
Rajah 3: Pencapaian Penarafan Bintang Kategori PSUK/ PSUP Tahun 2009 – 2013

**Rajah 4** menunjukkan kategori Agensi Barisan Hadapan (ABH) yang merupakan agensi Sektor Awam yang mempunyai hubungan secara langsung dengan pelanggan. Peningkatan prestasi pencapaian kategori ini dari tahun 2009 hingga 2013 menunjukkan trend yang sama seperti kategori agensi lain yang dinilai di mana bilangan agensi yang memperoleh penarafan 5 Bintang telah bertambah daripada satu (1) agensi pada tahun 2009 kepada tiga (3) agensi pada tahun 2013.



Rajah 4: Pencapaian Penarafan Bintang Kategori ABH Tahun 2009 – 2013

**Rajah 5** pula menunjukkan penilaian kategori Agensi KPI Strategik Tier 1 (AKS) yang dimulakan pada tahun 2013. Walaupun kategori agensi ini baru dinilai pada tahun 2013, prestasi AKS berada pada tahap yang memberangsangkan dengan sebahagian besar agensi AKS mendapat penarafan 4 Bintang pada tahun penilaian tersebut.



Rajah 5: Pencapaian Penarafan Bintang Kategori AKS Tahun 2013

# LATAR BELAKANG INDEKS SSR

Berdasarkan hala tuju strategik penyampaian perkhidmatan Sektor Awam yang bersesuaian dengan perkembangan globalisasi serta mengambil kira ekspektasi rakyat, Indeks SSR dibangunkan dengan pemantapan bidang fokus yang menjurus kepada elemen agenda transformasi dan pembudayaan inovasi. Pengukuhan Indeks SSR sebagai mekanisme bersepadu dalam mengukur prestasi agensi Kerajaan ke arah mewujudkan penyampaian perkhidmatan berprestasi tinggi merentasi keseluruhan Sektor Awam telah menjadi faktor pendorong dalam penjenamaan program ini.

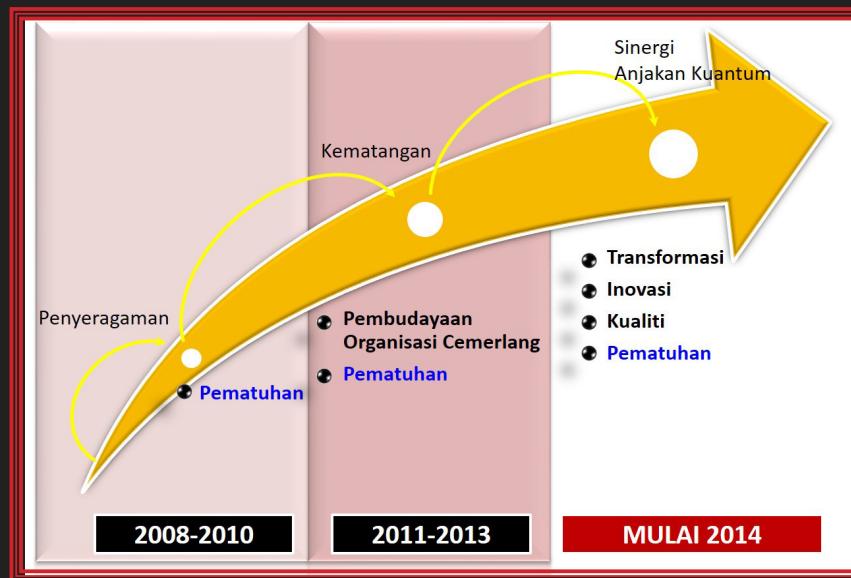
## 2.1 Punca Kuasa

YBhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara (KSN) dalam satu Mesyuarat Khas dengan MAMPU pada 22 April 2014 telah bersetuju dengan cadangan MAMPU untuk memantapkan penilaian SSR. Bagi memastikan kaedah baharu penilaian adalah lebih baik, pelbagai sesi libat urus dengan agensi-agensi yang dinilai dan agensi rakan strategik telah dilaksanakan. Antara agensi rakan strategik yang terlibat adalah Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Unit Penyelaras Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri (ICU, JPM), Arkib Negara Malaysia (ANM), Jabatan Audit Negara (JAN)

Hasil daripada pelbagai sesi libat urus yang dijalankan, MAMPU telah menjenamakan semula model dan kaedah pelaksanaan Penilaian Penarafan Bintang kepada Indeks SSR sebagaimana yang telah dipersetujui dalam Mesyuarat Panel Merakyatkan Perkhidmatan Awam (MPA) Bilangan 1 Tahun 2015 pada 10 Julai 2015.

## 2.2 Anjakan Perubahan Konsep Penilaian SSR

Secara umumnya, konsep dan pelaksanaan penilaian SSR sentiasa dikaji semula dan ditambahbaik secara berterusan agar sentiasa relevan dan memenuhi keperluan semasa Sektor Awam dan *stakeholders*.



Rajah 6: Perubahan Konsep Penilaian Berdasarkan *Maturity Model*

**Rajah 6** menunjukkan perubahan konsep penilaian Penarafan Bintang berdasarkan *maturity model* dibahagikan kepada tiga (3) fasa seperti berikut:

**(a) Fasa I: Tahun 2008 - 2010**

Model SSR yang dilaksanakan dalam fasa I memfokuskan kepada penyeragaman penilaian dengan menumpukan kepada aspek pematuhan arahan semasa Kerajaan. Penyeragaman ini bertujuan untuk memastikan penyampaian perkhidmatan agensi Sektor Awam sentiasa mematuhi prosedur dan perkara yang ditetapkan dalam pekeliling serta arahan lain Kerajaan.

**(b) Fasa II: Tahun 2011 - 2013**

Pelaksanaan SSR di fasa II telah memfokuskan kepada aspek pematuhan khususnya kepada elemen pembudayaan organisasi cemerlang. Perubahan ini telah memerlukan agensi-agensi yang dinilai membuktikan pembudayaan kecemerlangan organisasi bukan sahaja dalam perkhidmatan sokongan malah dalam perkhidmatan teras masing-masing sehingga boleh meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan yang bukan sahaja memenuhi tetapi melebihi ekspektasi *stakeholders* dan rakyat.

**(c) Fasa III: Tahun 2014 - Kini**

Seterusnya, konsep penilaian ini mengalami sinergi anjakan kuantum dalam fasa III pelaksanaannya dengan memberi tumpuan kepada aspek transformasi dan inovasi berbanding aspek kualiti dan pematuhan sahaja semasa fasa-fasa sebelum ini. Tumpuan penilaian memerlukan agensi menyediakan sampel-sampel program perkhidmatan teras yang telah menunjukkan penciptaan dan penghasilan idea dalam mentransformasikan perkhidmatan awam.

Penilaian Indeks SSR terhadap 61 agensi Sektor Awam telah dilaksanakan mulai 10 Ogos hingga 27 Oktober 2015 dan turut meliputi dua (2) agensi di bawah kementerian bersepada iaitu Pejabat Ketua Pengarah Kesihatan (PKPK) dan Pejabat Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (KPPM) yang dinilai secara bersekali dengan kementerian masing-masing. Penilaian tahun 2015 tidak melibatkan satu (1) PSUK iaitu Jabatan Ketua Menteri Sarawak yang telah memohon pengecualian daripada penilaian pada tahun 2015 atas sebab keperluan agensi tersebut menumpukan kepada pelaksanaan beberapa program strategik pada tahun berkenaan.

### 3.1 Model Indeks SSR

Model Indeks SSR merangkumi lima (5) elemen iaitu Komponen, Bidang Fokus, Kriteria, Kaedah Penilaian dan Matriks Penarafan. Rangkuman dan hubungkait antara kelima-lima elemen berkenaan adalah seperti di **Rajah 7**. Model ini turut menerangkan empat (4) bidang fokus penilaian iaitu Pematuhan, Kualiti, Transformasi dan Inovasi yang mengambil kira tiga (3) kriteria iaitu *Outcome-Based*, *Customer-Centric* dan *Stakeholders' Aspiration* sebagai asas dalam membentuk soalan-soalan penilaian.



Rajah 7: Model Indeks SSR

Senarai Semak (*checklist*) penilaian Indeks SSR yang dibangunkan mengandungi dua (2) komponen iaitu Komponen A mengenai Perkhidmatan Sokongan dan Komponen B berkaitan Perkhidmatan Teras. Setiap komponen ini mempunyai aspek-aspek penilaian tertentu yang ditetapkan mengikut bidang fokus sama ada Pematuhan, Kualiti, Transformasi atau Inovasi.

### 3.2 Objektif Penilaian

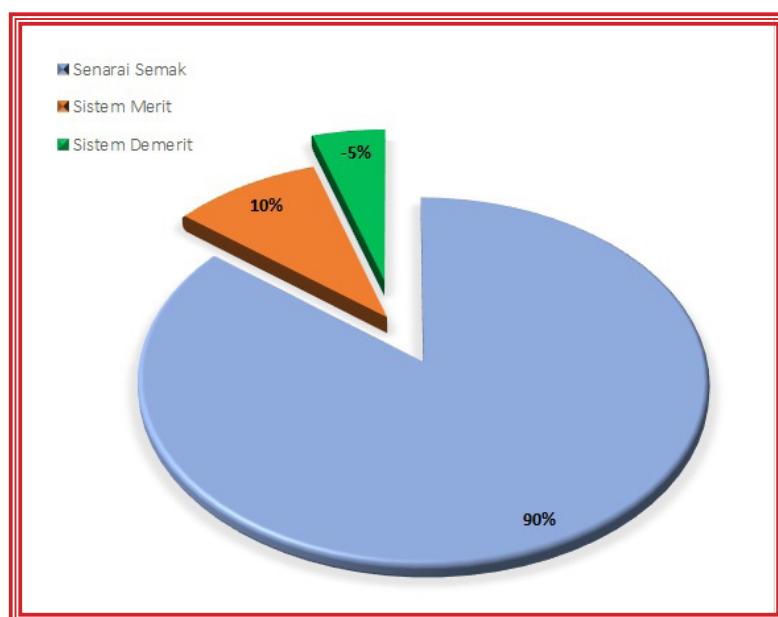
**Rajah 8** menunjukkan tiga (3) objektif penilaian Indeks SSR. Objektif pertama penilaian ini adalah untuk menilai dan mengukur prestasi agensi Sektor Awam berfokuskan keberhasilan, berorientasikan pelanggan dan berlandaskan aspirasi *stakeholders*. Objektif kedua pula mementingkan pemerkasaan elemen transformasi dan inovasi sebagai budaya kecemerlangan agensi. Objektif ketiga seterusnya menerangkan keperluan memberi pengiktirafan secara formal kepada agensi-agensi cemerlang berdasarkan penilaian Indeks SSR.



Rajah 8: Objektif Penilaian Indeks SSR

### 3.3 Kaedah Penilaian

Dalam menetapkan formula pengiraan markah prestasi agensi yang dinilai di bawah penarafan Indeks SSR tahun 2015, MAMPU telah mengagihkan wajaran tertentu kepada Senarai Semak yang mengandungi soalan-soalan penilaian, Sistem Merit yang mengambil kira laporan-laporan penting daripada pihak terlibat dalam proses penilaian prestasi agensi serta Sistem Demerit yang memberi input tambahan mengenai imej dan persepsi pihak berkepentingan terhadap agensi yang dinilai. **Rajah 9** dan **Jadual 1** menerangkan perkara-perkara yang diambil kira dalam penilaian tersebut.



Rajah 9: Wajaran Kaedah Penilaian Indeks SSR Mengikut Formula Pengiraan

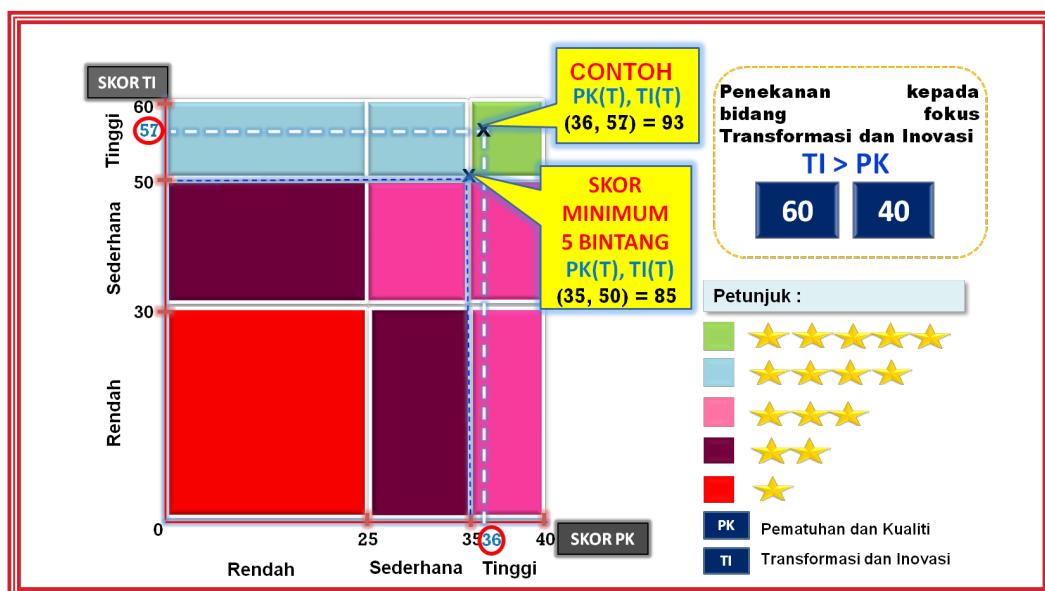


Sistem Merit		
Penilaian Kepuasan Pelanggan	MAMPU	+4%
Prestasi Pengurusan Projek	ICU	+3%
Penarafan Indeks Akauntabiliti	JAN	+1.5%
Penarafan Laman Web	MDeC	+1.5%
Sistem Demerit		
Isu Integriti	SPRM	-1%
Audit Prestasi	JAN	-2%
<i>Mystery Shopping</i>	MAMPU	-2%

Jadual 1: Wajaran Faktor Sistem Merit dan Demerit

Berpandukan formula pengiraan markah prestasi agensi yang dinilai, penentuan penarafan bintang agensi berkenaan dibuat berdasarkan matriks penarafan Indeks SSR. Markah yang diperoleh bagi kedua-dua bidang fokus Pematuhan dan Kualiti (aksi X) serta bidang fokus Transformasi dan Inovasi (aksi Y) akan menggambarkan titik pertemuan matriks penarafan dalam menentukan penarafan bintang yang bakal diperoleh agensi berkenaan.

Rajah 10 berikut menunjukkan keperluan agensi untuk mendapatkan sekurang-kurangnya skor 35 bagi bidang fokus Pematuhan dan Kualiti (PK) serta sekurang-kurangnya 50 skor bagi bidang fokus Transformasi dan Inovasi (TI) untuk layak memperoleh penarafan 5 Bintang.



Rajah 10: Matriks Penarafan Indeks SSR



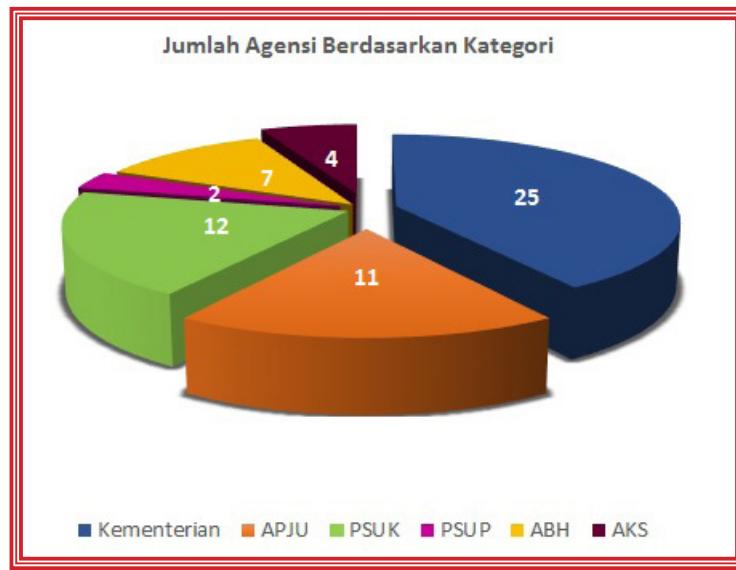
Julat Pemarkahan	Prestasi	Penarafan Bintang
PK Tinggi: $35 \leq x \leq 40$ ; TI Tinggi: $50 \leq x \leq 60$	CEMERLANG	★★★★★
PK Sederhana: $25 \leq x < 35$ ; TI Tinggi: $50 \leq x \leq 60$ PK Rendah: $0 \leq x < 25$ ; TI Tinggi: $50 \leq x \leq 60$	BAIK	★★★★
PK Tinggi: $35 \leq x \leq 40$ ; TI Sederhana: $30 \leq x < 50$ PK Sederhana: $25 \leq x < 35$ ; TI Sederhana: $30 \leq x < 50$ PK Tinggi: $35 \leq x \leq 40$ ; TI Rendah: $0 \leq x < 30$	MEMUASKAN	★★★
PK Rendah: $0 \leq x < 25$ ; TI Sederhana: $30 \leq x < 50$ PK Sederhana: $25 \leq x < 35$ ; TI Rendah: $0 \leq x < 30$	KURANG MEMUASKAN	★★
PK Rendah: $0 \leq x < 25$ ; TI Rendah: $0 \leq x < 30$	TIDAK MEMUASKAN	★

Jadual 2: Jadual Penarafan Indeks SSR

**Jadual 2** menunjukkan kombinasi markah yang mungkin diperoleh agensi berkenaan dan penarafan bintang berdasarkan Indeks SSR bagi agensi yang terlibat dalam penilaian ini.

### 3.4 Agensi Yang Terlibat

**Rajah 11** menerangkan bilangan agensi yang terlibat dalam penilaian Indeks SSR pada tahun 2015 mengikut kategori agensi dan senarai penuh nama-nama agensi tersebut adalah seperti di **Lampiran**.



Rajah 11: Kategori Agensi Yang Dinilai

### 3.5 Pasukan Penilai

Penilaian Indeks SSR tahun 2015 melibatkan seramai 49 orang daripada enam (6) pasukan penilai. Berdasarkan konsep kolaborasi strategik, pasukan penilai bukan sahaja dianggotai oleh pegawai-pegawai daripada pelbagai Bahagian di MAMPU malah turut melibatkan pegawai-pegawai daripada JPA. Selain itu, agensi rakan strategik lain yang turut terlibat terdiri daripada ICU, ANM, JAN, SPRM dan MDeC.

Tadbir urus penilaian Indeks SSR melibatkan tiga (3) peringkat tapisan sebelum keputusan rasmi mengenai penarafan bintang agensi yang dinilai dimuktamadkan. Peringkat pertama melibatkan penilaian dan semakan dokumen pembuktian oleh pasukan penilai di agensi-agensi yang dinilai. Peringkat kedua pula melibatkan proses pertimbangan perakuan pasukan penilai kepada Mesyuarat Jawatankuasa Induk Indeks SSR yang dipengerusikan oleh Ketua Pengarah, MAMPU. Keputusan muktamad hasil penilaian Indeks SSR seterusnya dipertimbangkan oleh Ketua Setiausaha Negara atau dalam Mesyuarat Panel Merakyatkan Perkhidmatan Awam.

## 4.1 Prestasi Penarafan Bintang 2015

Penilaian yang dilaksanakan pada tahun 2015 menunjukkan sebanyak 42 agensi (68.85%) telah berjaya memperoleh penarafan 5 Bintang, manakala 18 agensi (29.51%) memperoleh penarafan 4 Bintang dan hanya satu (1) agensi (1.64%) memperoleh penarafan 3 Bintang. Agensi-agensi yang mendapat penarafan 5 Bintang mengikut kategori agensi yang dinilai adalah seperti di **Jadual 3** berikut:

Penarafan Bintang	Kategori	Agensi
★★★★★	Kementerian (15)	KDN, KKM, MinDef, MOSTI, KKR, KPM, MOF, NRE, KPCT, MPIC, KWP, MITI, JPM, MOT, KKMM
	APJU (10)	ATM, ICU, JPA, MAMPU, JKR, JANM, PDRM, AGC, PKPK, KPPM
	PSUK/PSUP (8)	PSUK PULAU PINANG, PSUK TERENGGANU, JKM MELAKA, PSUK PERAK, PSUK KEDAH, PSUK KELANTAN, PSUK SELANGOR, PSUK NEGERI SEMBILAN
	ABH (6)	KWSP, PERKESO, LHDNM, JPN, JIM, JPJ
	AKS (3)	JPS, JPT, JKSM

Jadual 3 : Senarai Agensi 5 Bintang

Seterusnya agensi-agensi yang mendapat penarafan 4 Bintang mengikut kategori adalah seperti di **Jadual 4** berikut:

Penarafan Bintang	Kategori	Agensi
★★★★	Kementerian (10)	KPWKM, KKLW, KPDKKK, KBS, KeTTHA, KLN, KSM, KPK, MOA, KPT
	APJU (1)	UPE
	PSUK/PSUP (5)	PSUK PAHANG, PSKN SABAH, PSUK PERLIS, PSUP SARAWAK, PSUP SABAH
	ABH (1)	JKDM
	AKS (1)	UKAS

Jadual 4: Senarai Agensi 4 Bintang

Satu (1) agensi yang mendapat penarafan 3 Bintang dalam penilaian Indeks SSR 2015 ialah PSUK Johor.

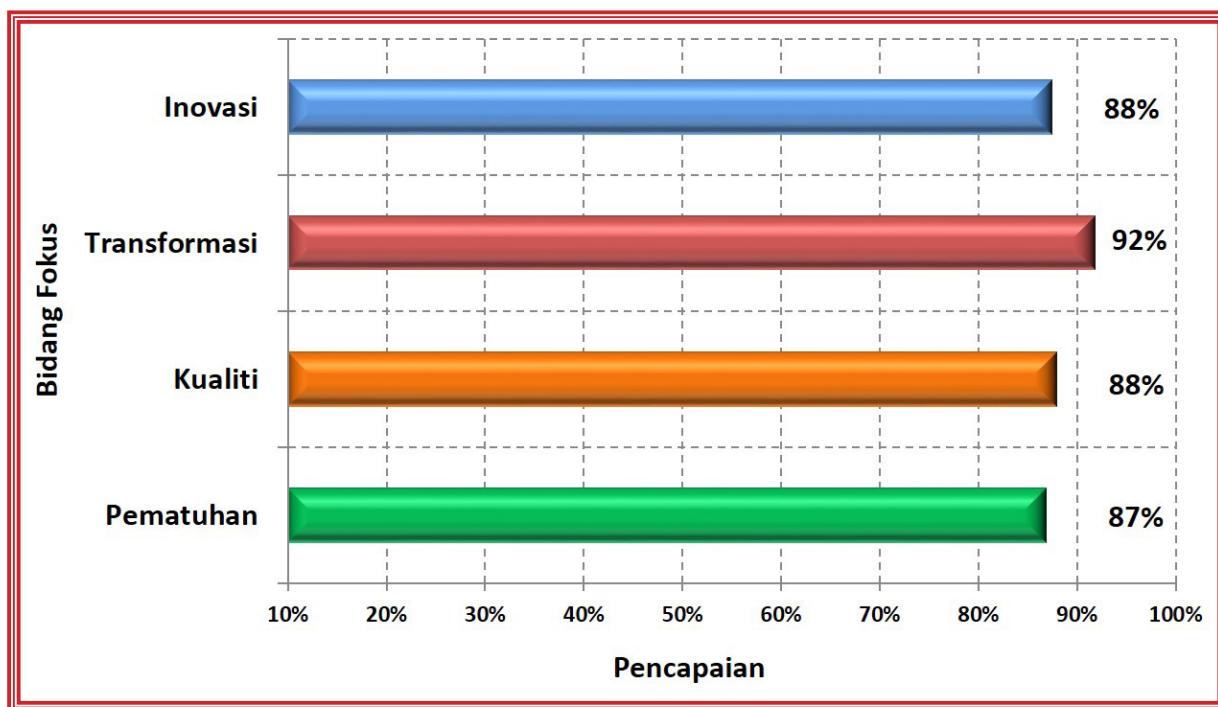


## 4.2 Analisis Prestasi Pencapaian Keseluruhan Agensi

Memandangkan tahun 2015 merupakan tahun pertama penarafan Indeks SSR, pendekatan penilaian yang dilaksanakan MAMPU lebih bertujuan membantu, memotivasi dan membimbing agensi yang dinilai supaya lebih memahami kehendak kriteria yang ditetapkan. Pendekatan bukan punitif ini pada peringkat awal diharapkan akan mendorong agensi berusaha lebih giat menyediakan dokumen pembuktian yang diperlukan. Berdasarkan strategi pelaksanaan penilaian tersebut, pendekatan ini diharapkan akan diterima baik oleh agensi yang dinilai. Maka, sebanyak 68.85% daripada 61 agensi yang dinilai telah berjaya memperoleh penarafan pada tahap 5 Bintang pada tahun 2015.

## 4.3 Analisis Prestasi Agensi Yang Dinilai Mengikut Bidang Fokus

Meskipun penilaian perkhidmatan teras berdasarkan bidang fokus Transformasi dan Inovasi julung kali diperkenalkan menerusi Indeks SSR, markah purata pencapaian keseluruhan mencatatkan prestasi yang agak memberangsangkan bagi kedua-dua bidang fokus ini dengan pencapaian markah tertinggi bagi bidang fokus Transformasi (92%) diikuti oleh bidang fokus Kualiti dan Inovasi (88%) berbanding Pematuhan (87%) seperti di Rajah 12.

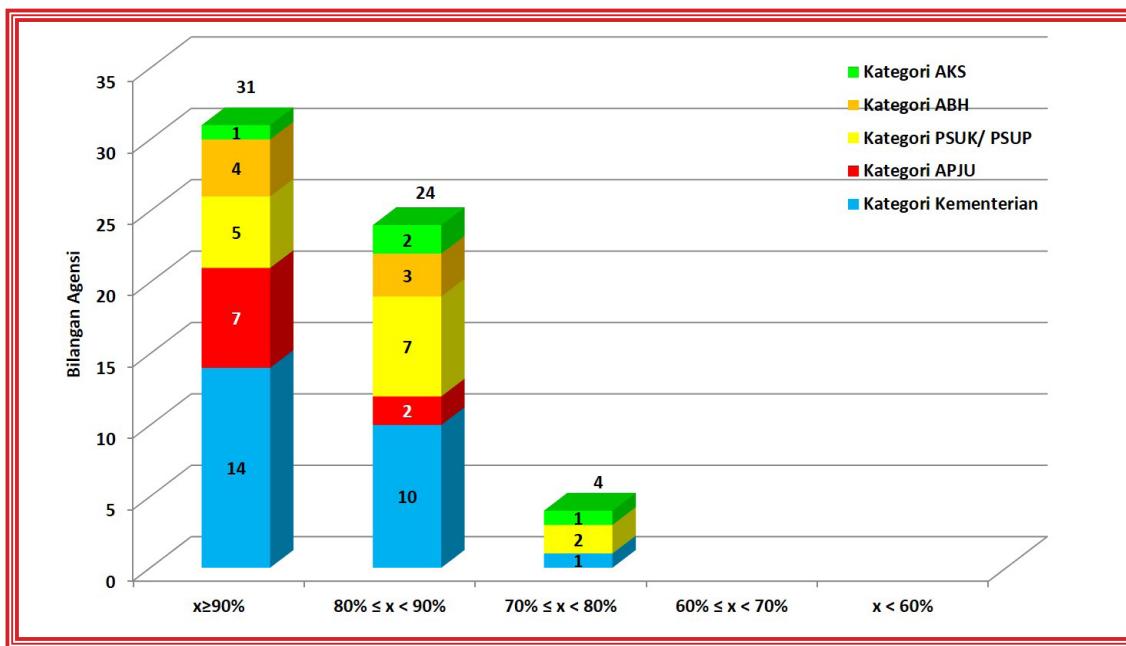


Rajah 12: Markah Purata Mengikut Bidang Fokus Penilaian

Pencapaian tahap prestasi tertinggi bagi bidang fokus Transformasi juga dibantu oleh penetapan MAMPU di mana hanya perkara asas berkaitan aspek transformasi diukur pada kali ini dengan mengambil kira tahun pertama pelaksanaan Indeks SSR. Perkara-perkara yang dinilai berkaitan bidang fokus Transformasi meliputi pengurusan transformasi, *Business Process Management*, pelaksanaan libat urus, usaha kolaborasi strategik, pengurusan perubahan dan pengintegrasian perkhidmatan yang dilaksanakan. Pendekatan ini amat penting dalam menentukan pelaksanaan inisiatif transformasi yang lebih signifikan pada masa akan datang yang lebih menekankan perancangan pelaksanaan transformasi yang inklusif, penglibatan pelanggan dalaman dan luaran dalam proses transformasi serta menggalakkan usaha-usaha kolaborasi strategik antara agensi kerajaan, swasta dan *Non-Governmental Organisation* (NGO).

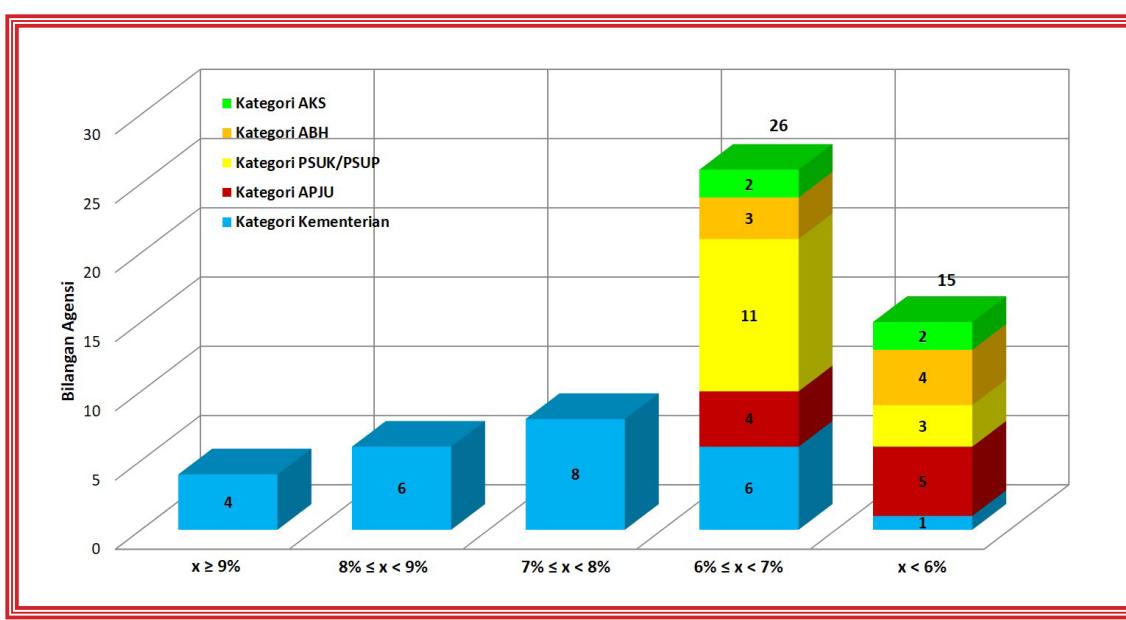
#### 4.4 Analisis Prestasi Agensi Berdasarkan Senarai Semak serta Faktor Sistem Merit dan Sistem Demerit

Berdasarkan wajaran penilaian yang ditetapkan dalam Indeks SSR, sebanyak 90% markah prestasi agensi ditentukan oleh Senarai Semak penilaian yang disediakan. **Rajah 13** menunjukkan bilangan agensi mengikut tahap prestasi yang dicapai berdasarkan Senarai Semak penilaian berkenaan.



Rajah 13: Prestasi Agensi Berdasarkan Senarai Semak

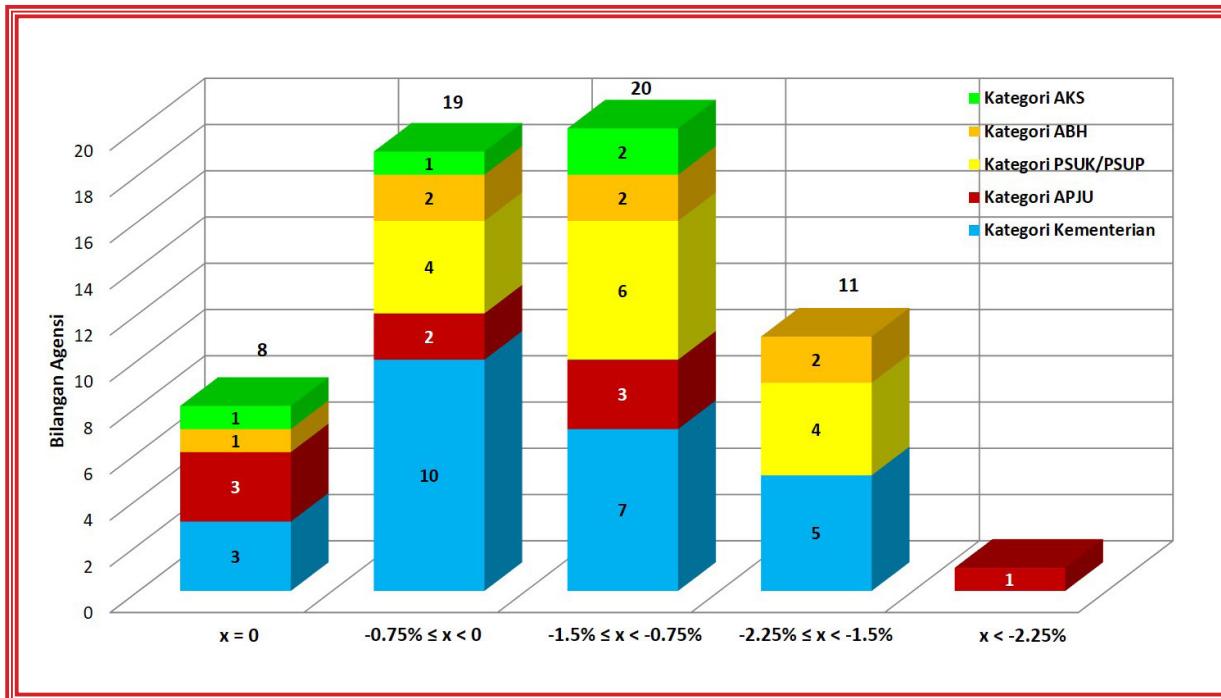
Prestasi agensi berdasarkan Sistem Merit pula dengan wajaran sebanyak 10% daripada keseluruhan markah yang diperoleh turut mengambil kira beberapa laporan daripada pihak ketiga seperti JAN, ICU, SPRM dan MDeC. **Rajah 14** menunjukkan prestasi agensi berdasarkan Sistem Merit berkenaan.



Rajah 14: Prestasi Agensi Berdasarkan Sistem Merit



Prestasi agensi berdasarkan Sistem Demerit (wajaran: -5%) seterusnya menentukan jumlah markah yang ditolak daripada markah keseluruhan yang diperoleh agensi yang dinilai jika terdapat unsur negatif mengenai prestasi agensi tertentu. Laporan yang diambil kira adalah mengenai isu-isu integriti, prestasi projek pembangunan dan persepsi pelanggan.



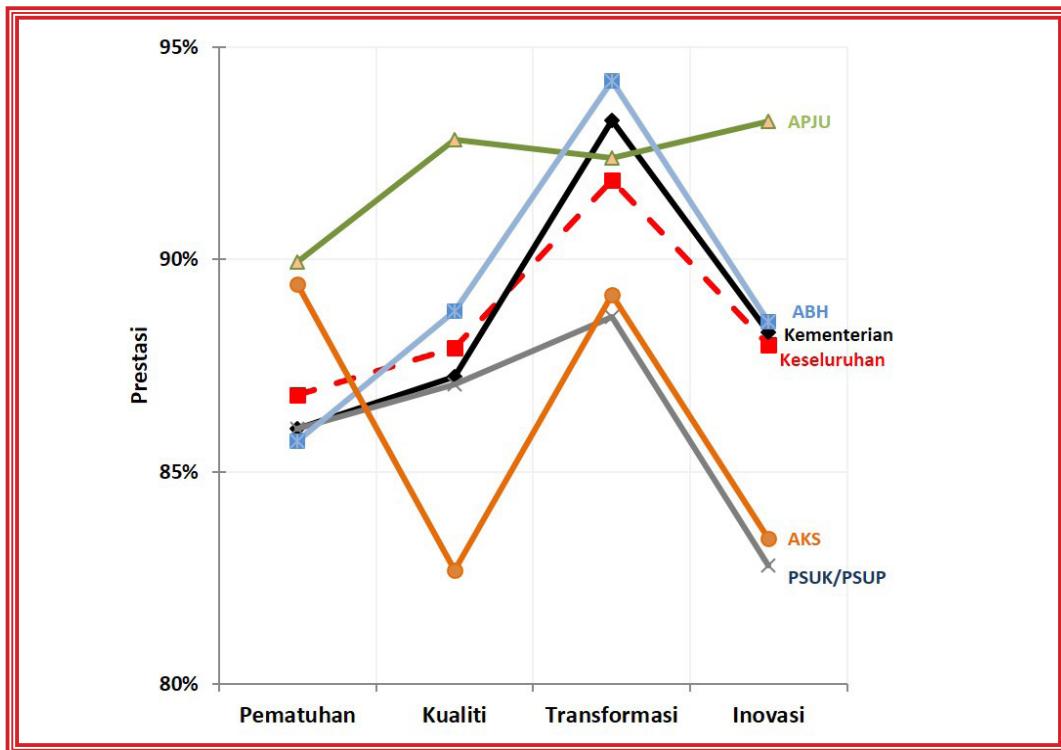
Rajah 15: Prestasi Agensi Berdasarkan Sistem Demerit

Berdasarkan ketiga-tiga laporan penilaian tersebut (Senarai Semak, Sistem Merit dan Sistem Demerit), beberapa pemerhatian mengenai prestasi penyampaian agensi-agensi yang dinilai dirumuskan seperti berikut:

- sebanyak 31 agensi memperoleh markah  $\geq 90\%$  melalui Senarai Semak manakala 24 agensi memperoleh markah di antara 80% hingga 90%. Empat (4) agensi lagi iaitu KPT, PSUP Sabah, PSUK Johor dan UKAS memperoleh markah di bawah 80%;
- empat (4) agensi iaitu KKR, MPIC, JPM dan KPKT memperoleh markah melebihi 9% daripada jumlah 10% berdasarkan Sistem Merit;
- satu (1) agensi telah ditolak markah sebanyak 2.5% daripada jumlah 5% melalui Sistem Demerit. Agensi berkenaan ialah PDRM yang telah kehilangan markah yang diperlukan disebabkan laporan kes integriti oleh SPRM dan maklum balas kepada teguran audit prestasi oleh JAN;
- empat (4) agensi iaitu KPDNKK, KBS, KLN dan PSUK Pahang telah turun penarafan daripada 5 Bintang kepada 4 Bintang disebabkan markah yang diperoleh bagi Sistem Merit dan Sistem Demerit; dan
- satu (1) lagi agensi iaitu LHDNM telah naik penarafan daripada 4 Bintang kepada 5 Bintang disebabkan markah tambahan yang diperoleh bagi Sistem Merit.

#### 4.5 Analisis Prestasi Pencapaian Berdasarkan Keseluruhan Bidang Fokus

Rajah 16 menunjukkan prestasi mengikut markah purata setiap kategori agensi yang dinilai berbanding dengan markah purata prestasi keseluruhan agensi bagi setiap bidang fokus penilaian yang ditetapkan.



Rajah 16: Prestasi Pencapaian Mengikut Keseluruhan Bidang Fokus

Berdasarkan prestasi kategori agensi yang dinilai berbanding markah purata keseluruhan, beberapa pemerhatian boleh dirumuskan seperti berikut:

- prestasi kategori Kementerian adalah lebih rendah daripada prestasi keseluruhan agensi yang dinilai bagi bidang fokus Pematuhan dan Kualiti;
- prestasi kategori APJU pula adalah lebih tinggi daripada markah purata keseluruhan agensi yang dinilai bagi semua bidang fokus;
- prestasi kategori PSUK/PSUP didapati lebih rendah daripada markah purata keseluruhan agensi yang dinilai bagi semua bidang fokus;
- prestasi kategori ABH seterusnya lebih tinggi daripada markah purata keseluruhan agensi yang dinilai bagi bidang fokus Kualiti, Transformasi dan Inovasi; dan
- prestasi kategori AKS adalah lebih rendah daripada markah purata keseluruhan agensi yang dinilai bagi bidang fokus Kualiti, Transformasi dan Inovasi.

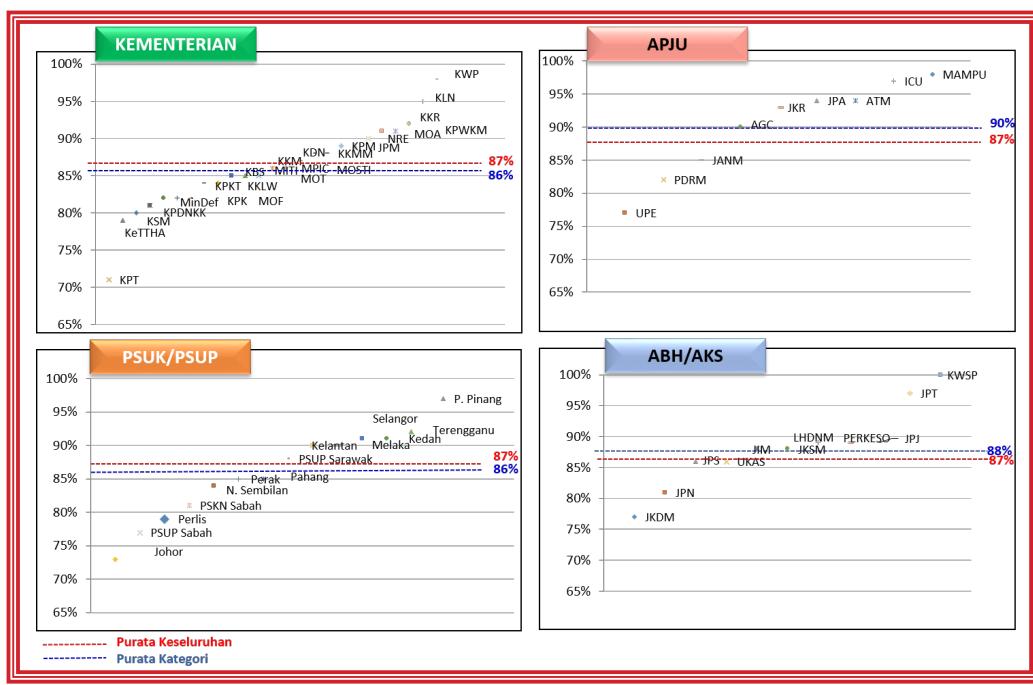
#### 4.6 Analisis Prestasi Mengikut Bidang Fokus Pematuhan

Setiap bidang fokus yang ditetapkan bagi penilaian Indeks SSR mempunyai aspek-aspek yang dinilai secara terperinci. Contohnya, bidang fokus Pematuhan merangkumi sub bidang fokus seperti Pemantauan Keputusan

Pengurusan, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan ICT, Pengurusan Integriti dan Ekosistem Kondusif Sektor Awam (EKSA). Markah purata keseluruhan agensi yang dinilai bagi bidang fokus tersebut ialah 87%. Sementara itu, markah kategori Kementerian (86%), dan PSUK/ PSUP (86%) mencatatkan prestasi kurang daripada markah purata keseluruhan bidang fokus.

Berdasarkan **Rajah 17**, daripada 25 Kementerian yang dinilai hanya 14 Kementerian berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan. Daripada jumlah berkenaan, 11 Kementerian berada di bawah markah purata pencapaian kategori. KPT berada di kedudukan terbawah dan peratus pencapaian adalah lebih rendah berbanding Kementerian lain. Sehubungan dengan itu, KPT perlu meningkatkan prestasi dalam bidang fokus Pematuhan, khususnya bagi empat (4) sub bidang fokus iaitu Pemantauan Keputusan Pengurusan (75%), Pengurusan Integriti (75%), Pengurusan ICT (62%), dan EKSA (50%), manakala KWP pula mencatat pencapaian paling cemerlang dalam bidang fokus Pematuhan.

Bagi kategori APJU, enam (6) agensi mencatatkan pencapaian melebihi markah purata pencapaian kategori. MAMPU memperoleh markah pencapaian tertinggi bagi kategori ini. Sementara itu, tiga agensi lain iaitu UPE, PDRM dan JANM mencatatkan pencapaian di bawah markah purata keseluruhan agensi yang dinilai. UPE pula berada di kedudukan terbawah dan perlu memberi perhatian khusus dalam meningkatkan pencapaian dalam bidang fokus Pematuhan khususnya bagi empat (4) sub bidang fokus iaitu Pengurusan Sumber Manusia (68%), Pemantauan Keputusan Pengurusan (55%), EKSA (50%) dan Pengurusan Integriti (48%).



Rajah 17: Prestasi Bidang Fokus Pematuhan

**Rajah 17** juga menunjukkan tujuh (7) PSUK/PSUP berada di bawah markah purata pencapaian kategori tersebut. Agensi berkenaan adalah PSUK Johor, PSUP Sabah, PSUK Perlis, PSKN Sabah, PSUK Negeri Sembilan, PSUK Perak dan PSUK Pahang. PSUK Johor khususnya yang memperoleh penarafan 3 Bintang perlu memberi perhatian serius kepada perkara yang dinilai seperti EKSA (50%) dan Pemantauan Keputusan Pengurusan (45%) di bawah bidang fokus ini.

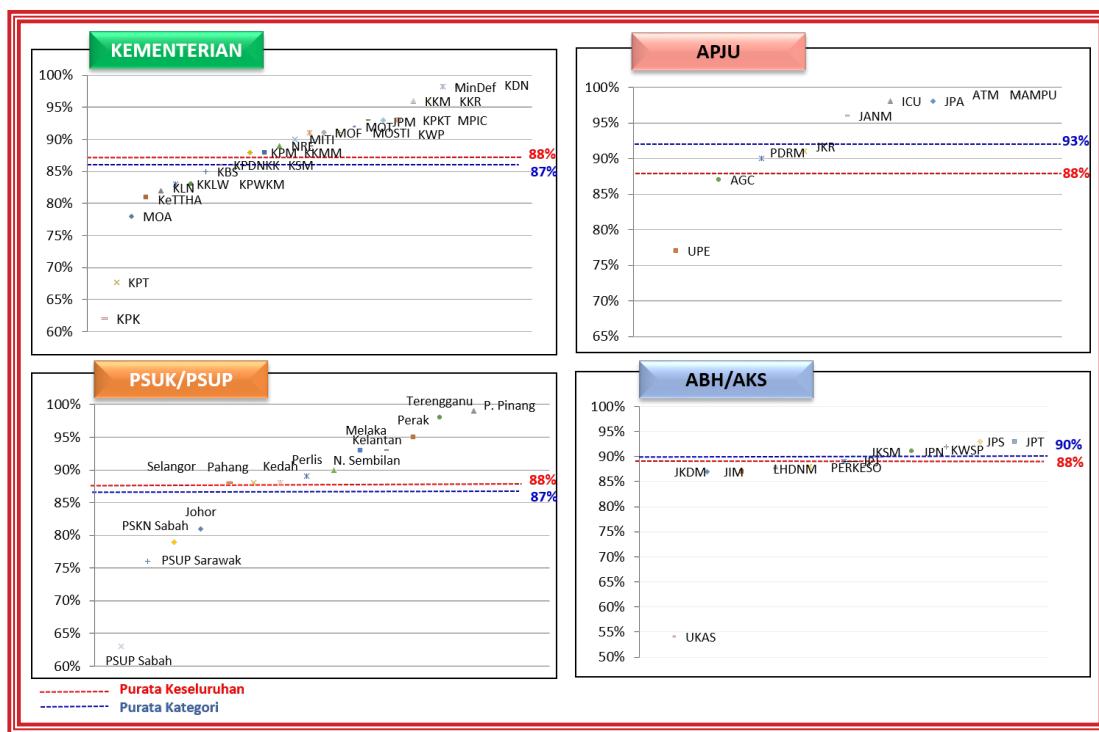
Bagi kategori ABH/AKS, empat (4) agensi iaitu JKDM, JPN, JPS dan UKAS berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai. JKDM mencatat kedudukan terbawah dalam kategori ABH/AKS untuk bidang fokus Pematuhan yang memerlukan penambahbaikan di sub bidang fokus Pengurusan Integriti (63%) dan Pemantauan Keputusan Pengurusan (60%).



## 4.7 Analisis Prestasi Mengikut Bidang Fokus Kualiti

Bidang fokus Kualiti merangkumi sub bidang fokus seperti Pelan Strategik, Mekanisme Kawalan Kualiti, Pengurusan Risiko dan Pengurusan Pelanggan.

Berdasarkan **Rajah 18**, 10 Kementerian (16.9%) iaitu KPK, KPT, MOA, KeTTHA, KLN, KKLW, KPWKM, KBS, KPDNKK dan KSM bukan sahaja berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, malah turut berada di bawah purata pencapaian kategori Kementerian.



Rajah 18: Prestasi Bidang Fokus Kualiti

**Rajah 18** tersebut menunjukkan dua (2) agensi iaitu UPE dan AGC berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi dinilai, manakala empat (4) agensi iaitu UPE, AGC, PDRM dan JKR di bawah markah purata pencapaian kategori APJU.

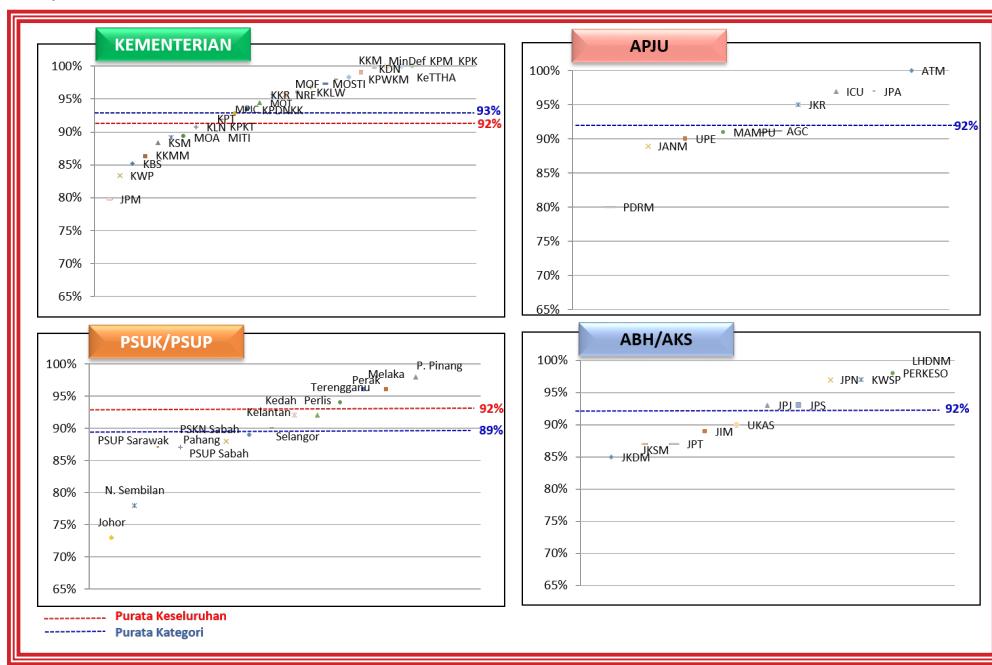
Berdasarkan **Rajah 18**, empat (4) agensi iaitu PSUP Sabah, PSUP Sarawak, PSKN Sabah dan PSUK Johor berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan kategori PSUK/PSUP. Keempat-empat agensi tersebut juga berada di bawah purata pencapaian kategori PSUK/PSUP. PSUP Sabah khususnya menunjukkan prestasi yang amat lemah dalam aspek ini dan perlu memberi perhatian serius terhadap perkara ini. Di antara sub bidang fokus yang perlu diberi penekanan adalah Pengurusan Pelanggan (50%) dan Pengurusan Risiko (23%).

Bagi kategori ABH/AKS, lima (5) agensi iaitu UKAS, JKDM, JIM, LHDNM dan PERKESO didapati berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, malah turut berada di bawah purata pencapaian kategori ABH/AKS. UKAS perlu menitikberatkan prestasinya di bawah Pengurusan Risiko (33%), Pengurusan Pelanggan (25%) dan Mekanisme Kawalan Kualiti (10%).

## 4.8 Analisis Prestasi Mengikut Bidang Fokus Transformasi

Bidang fokus Transformasi merangkumi sub bidang Pengurusan Transformasi, *Business Process Management*, Pengintegrasian Perkhidmatan, Libat Urus, Kolaborasi dan Pengurusan Perkhidmatan.

Berdasarkan **Rajah 19**, sembilan (9) Kementerian (15%) iaitu JPM, KWP, KBS, KKMM, KSM, MOA, MITI, KLN dan KPKT berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, manakala 10 Kementerian iaitu JPM, KWP, KBS, KKMM, KSM, MOA, MITI, KLN, KPKT dan KPT berada di bawah markah purata pencapaian kategori Kementerian. JPM mencatatkan kedudukan terendah dalam bidang fokus ini dan perlu meningkatkan prestasi khususnya dalam sub bidang Libat Urus (70%) dan Pengintegrasian Perkhidmatan (52%).



Rajah 19: Prestasi Bidang Fokus Transformasi

**Rajah 19** juga menunjukkan lima (5) agensi (8%) iaitu PDRM, JANM, UPE, MAMPU dan AGC berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, malah turut berada di bawah purata pencapaian kategori APJU. PDRM didapati berada di kedudukan terendah dan perlu memberikan perhatian kepada dua (2) sub bidang fokus iaitu Kolaborasi (67%) dan Libat Urus (66%).

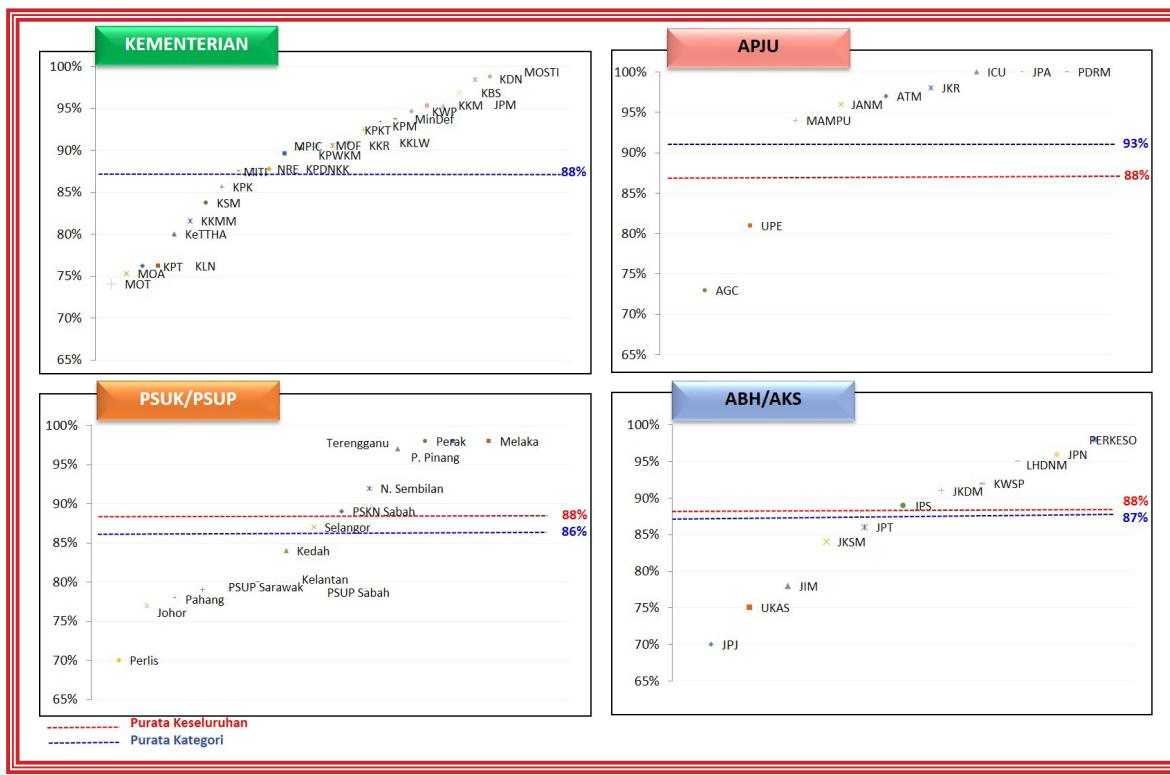
Lapan (8) agensi lagi iaitu PSUK Johor, PSUK Negeri Sembilan, PSUP Sarawak, PSUK Pahang, PSUP Sabah, PSUK Selangor, PSKN Sabah dan PSUK Kelantan berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan bagi bidang fokus Transformasi, manakala enam (6) agensi iaitu PSUK Johor, PSUK Negeri Sembilan, PSUP Sarawak, PSUK Pahang, PSUP Sabah dan PSUK Selangor berada di bawah markah purata pencapaian kategori PSUK/PSUP. PSUK Johor yang berada di kedudukan terendah memerlukan peningkatan prestasi dalam sub bidang Pengurusan Perkhidmatan (53%), Kolaborasi (50%) dan Pengurusan Perubahan (34%).

Bagi kategori ABH/AKS, lima (5) agensi iaitu JKDM, JIM, JKSM, JPT dan UKAS didapati berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, malah turut berada di bawah purata pencapaian kategori ABH/AKS. JKDM yang berada di kedudukan terendah, perlu melaksanakan penambahaikan dalam sub bidang fokus Kolaborasi (75%).



## 4.9 Analisis Prestasi Mengikut Bidang Fokus Inovasi

Bidang fokus Inovasi merangkumi sub bidang fokus Pengurusan Inovasi, Penghasilan Inovasi, Keberkesanan Inovasi dan Inovasi Sosial. Bagi kategori Kementerian, **Rajah 20** menunjukkan lapan (8) Kementerian (14%) iaitu MOT, MOA, KPT, KLN, KeTTHA, KKMM, KSM dan KPK berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, manakala lapan (8) Kementerian (32%) tersebut juga berada di bawah markah purata pencapaian kategori berkenaan. MOT berada di kedudukan terbawah dan perlu membuat penambahbaikan khususnya dari aspek Pengurusan Inovasi (21%).



Rajah 20: Prestasi Bidang Fokus Inovasi

**Rajah 20** juga menunjukkan dua (2) agensi (3%) iaitu AGC dan UPE berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai. Dua (2) agensi tersebut berada di bawah markah purata pencapaian kategori APJU. AGC perlu membuat penambahbaikan dari aspek Keberkesanan Inovasi (75%) dan Pengurusan Inovasi (44%), manakala UPE pula perlu membuat penambahbaikan dari aspek Pengurusan Inovasi (64%).

Lapan (8) agensi (14%) iaitu PSUK Perlis, PSUK Johor, PSUK Pahang, PSUP Sarawak, PSUP Sabah, PSUK Kelantan, PSUK Kedah dan PSUK Selangor didapati berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, manakala tujuh (7) agensi (50%) iaitu PSUK Perlis, PSUK Johor, PSUK Pahang, PSUP Sarawak, PSUP Sabah, PSUK Kelantan dan PSUK Kedah berada di bawah markah purata pencapaian kategori PSUK/PSUP. PSUK Perlis yang berada di kedudukan terendah perlu membuat penambahbaikan khususnya dalam aspek Penghasilan Inovasi (50%).

Bagi kategori ABH/AKS, lima (5) agensi iaitu JPJ, UKAS, JIM, JKSM dan JPT didapati berada di bawah markah purata pencapaian keseluruhan agensi yang dinilai, malah turut berada di bawah purata pencapaian kategori ABH/AKS. JPJ yang berada di tangga terbawah bagi kategori ini perlu membuat penambahbaikan dari aspek Keberkesanan Inovasi (58%) dan Pengurusan Inovasi (43%). UKAS yang berada di tangga terbawah bagi kategori ini perlu membuat penambahbaikan dari segi aspek Pengurusan Inovasi (49%).

Secara keseluruhan, agensi-agensi yang dinilai pada tahun 2015 menunjukkan prestasi yang agak baik kerana pendekatan yang diamalkan MAMPU lebih mesra pelanggan. Namun, analisis menunjukkan bahawa beberapa aspek seperti di **Jadual 5** masih perlu diberi perhatian bagi meningkatkan prestasi masing-masing untuk penilaian Indeks SSR pada masa akan datang.

Bidang Fokus	Aspek Yang Perlu Ditambah Baik
Pematuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Edaran minit mesyuarat dalam masa tujuh (7) hari;</li> <li>ii. Penilaian keberkesanan program pembangunan kepimpinan;</li> <li>iii. Liputan kajian kepuasan pekerja;</li> <li>iv. Pelaporan kepada JTICT;</li> <li>v. Pengurusan kes tatatertib; dan</li> <li>vi. Penilaian keberkesanan program integriti.</li> </ul>
Kualiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Usaha ke arah Perolehan Hijau Kerajaan (GGP);</li> <li>ii. Kajian impak projek ICT;</li> <li>iii. Pensijilan MS ISO 27001:2007;</li> <li>iv. Pelan Strategik;</li> <li>v. Pensijilan MS ISO 9001:2008;</li> <li>vi. Penilaian dan strategi menangani risiko;</li> <li>vii. Pelan Kesinambungan Perkhidmatan (PKP); dan</li> <li>viii. Input pelanggan dalam piagam pelanggan.</li> </ul>
Transformasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Pencapaian keberhasilan program transformasi;</li> <li>ii. Penggunaan ICT dan penilaian keberkesanan program;</li> <li>iii. Kaedah libat urus;</li> <li>iv. Liputan warga agensi dalam pengurusan perubahan; dan</li> <li>v. Pelaksanaan pengurusan perubahan.</li> </ul>
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Pengurusan inovasi;</li> <li>ii. Input pelanggan dalam penghasilan projek inovasi;</li> <li>iii. ICT sebagai pemangkin inovasi; dan</li> <li>iv. Mekanisme maklum balas pelanggan.</li> </ul>

Jadual 5: Cadangan Penambahbaikan Mengikut Bidang Fokus

MAMPU telah membangunkan kaedah penilaian Indeks SSR dengan objektif yang jelas dan kebanyakan agensi melihat pendekatan baharu yang menumpukan kepada bidang-bidang fokus yang khusus iaitu Pematuhan, Kualiti, Transformasi dan Inovasi sebagai sangat relevan tetapi lebih mencabar. Perkara ini turut diutarakan oleh agensi-agensi yang dinilai semasa sesi pengujian kriteria penilaian, simulasi penilaian dan penilaian *dry-run* yang dikendalikan sebelum penilaian sebenar dilaksanakan. Mengambil kira keadaan di mana kebanyakan agensi yang dinilai masih belum bersedia untuk dinilai secara mendalam khususnya bagi aspek Transformasi dan Inovasi, MAMPU telah menggunakan pendekatan yang lebih mesra dan kondusif dalam Penilaian Indeks SSR pada tahun 2015 sebagai permulaan. Pendekatan ini sedikit sebanyak telah membantu agensi menunjukkan prestasi yang lebih baik dalam penilaian kali ini.

Penilaian Indeks SSR ke atas agensi Sektor Awam yang telah memasuki fasa baharu dengan menerapkan aspek Transformasi dan Inovasi dalam model penilaianya selaras dengan Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam. Ini meletakkan penilaian Indeks SSR pada landasan yang tersendiri di mana aspek-aspek yang dinilai adalah lebih holistik dan selari dengan hala tuju Kerajaan ke arah pencapaian Wawasan 2020.

Sehubungan itu, laporan ini memperincikan pencapaian agensi yang dinilai mengikut bidang fokus dan sub bidang fokus untuk menjadi sumber rujukan kepada agensi Sektor Awam terutamanya dalam memperhalusi kedudukan prestasi masing-masing. Informasi ini diharapkan boleh dimanfaatkan sepenuhnya dalam memperbaiki keupayaan agensi Sektor Awam untuk memacu pelaksanaan transformasi dan inovasi selaras dengan aspirasi rakyat dan Kerajaan.

MAMPU percaya dengan komitmen dan usaha gigih secara konsisten yang ditunjukkan, prestasi setiap agensi Sektor Awam akan terus meningkat. Semoga dengan adanya penilaian Indeks SSR ini, semua agensi Sektor Awam akan melahirkan kerjasama dan kolaborasi yang lebih jitu dalam menambahbaik penyampaian perkhidmatan yang impaknya boleh dirasai oleh rakyat serta menyumbang kepada peningkatan daya saing negara.

**MAMPU, Jabatan Perdana Menteri  
Putrajaya**

# GLOSARI

ABH	Agenzia Barisan Hadapan
AGC	Jabatan Peguam Negara
AKS	Agenzia KPI Strategik Tier 1
APJU	Agenzia Pusat dan Jabatan Utama
ANM	Arkib Negara Malaysia
ATM	Angkatan Tentera Malaysia
ICU	Unit Penyelarasaran Pelaksanaan
Indeks SSR	Indeks Penarafan Bintang
JAN	Jabatan Audit Negara
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
JIM	Jabatan Imigresen Malaysia
JKDM	Jabatan Kastam Diraja Malaysia
JKM Melaka	Jabatan Ketua Menteri Melaka
JKR	Jabatan Kerja Raya
JKSM	Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPJ	Jabatan Pengangkutan Jalan
JPM	Jabatan Perdana Menteri
JPN	Jabatan Pendaftaran Negara
JPS	Jabatan Pengairan dan Saliran
JPT	Jabatan Pendidikan Tinggi
KBS	Kementerian Belia dan Sukan
KDN	Kementerian Dalam Negeri
KeTTHA	Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air
KKLW	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
KKMM	Kementerian Komunikasi dan Multimedia
KKR	Kementerian Kerja Raya
KLN	Kementerian Luar Negeri
KPDNKK	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan
KPK	Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan
KPKT	Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPPM	Pejabat Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia
KPT	Kementerian Pendidikan Tinggi
KPWKM	Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat
KSM	Kementerian Sumber Manusia
KWP	Kementerian Wilayah Persekutuan
KWSP	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
LHDNM	Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
MDeC	<i>Multimedia Development Corporation</i>
MinDef	Kementerian Pertahanan
MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri
MOA	Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani
MOF	Kementerian Kewangan
MOSTI	Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi
MOT	Kementerian Pengangkutan
MPIC	Kementerian Perusahaan Perladangan dan Komoditi
NRE	Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar
PDRM	Polis Diraja Malaysia
PERKESO	Pertubuhan Keselamatan Sosial
PKPK	Pejabat Ketua Pengarah Kesihatan
PSKN/ PSUK	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri
PSUP	Pejabat Setiausaha Persekutuan
SPRM	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia
UKAS	Unit Kerjasama Awam Swasta
UPE	Unit Perancang Ekonomi

# LAMPIRAN

## SENARAI AGENSI YANG TERLIBAT DALAM PENILAIAN INDEKS SSR TAHUN 2015

Bil	KEMENTERIAN	
1	KBS	Kementerian Belia Sukan
2	KDN	Kementerian Dalam Negeri
3	KeTTHA	Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air
4	KKLW	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah
5	KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
6	KKR	Kementerian Kerja Raya
7	KLN	Kementerian Luar Negeri
8	KPDNKK	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan
9	KKMM	Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia
10	KPKT	Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan
11	KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
12	KPT	Kementerian Pendidikan Tinggi
13	KPWKM	Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat
14	KSM	Kementerian Sumber Manusia
15	KWP	Kementerian Wilayah Persekutuan
16	KPK	Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia
17	MinDef	Kementerian Pertahanan
18	MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri
19	MOA	Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani
20	MOF	Kementerian Kewangan
21	MOSTI	Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi
22	MOT	Kementerian Pengangkutan
23	MPIC	Kementerian Perusahaan, Perladangan dan Komoditi
24	NRE	Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar
25	JPM	Jabatan Perdana Menteri
Bil	AGENSI PUSAT JABATAN UTAMA (APJU)	
1	AGC	Jabatan Peguam Negara
2	ATM	Angkatan Tentera Malaysia
3	UPE	Unit Perancangan Ekonomi
4	ICU	Unit Penyelarasaran Pelaksanaan
5	JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
6	JKR	Jabatan Kerja Raya
7	JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam

8	PKPK	Pejabat Ketua Pengarah Kesihatan
9	KPPM	Pejabat Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia
10	MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
11	PDRM	Polis Diraja Malaysia
Bil	PEJABAT SETIAUSAHA KERAJAAN NEGERI	
1	JKM Melaka	Jabatan Ketua Menteri Melaka
2	PSUK Johor	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Johor
3	PSUK Kedah	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah
4	PSUK Kelantan	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kelatan
5	PSUK NSDK	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan
6	PSUK Pahang	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang
7	PSUK Perak	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
8	PSUK Perlis	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis
9	PSUK Pulau Pinang	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Pulau Pinang
10	PSUK Terengganu	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu
11	PSUK Selangor	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor
12	PSKN Sabah	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Sabah
13	PSUP Sabah	Pejabat Setiausaha Persekutuan Sabah
14	PSUP Sarawak	Pejabat Setiausaha Persekutuan Sarawak
Bil	AGENSI BARISAN HADAPAN (ABH)	
1	JIM	Jabatan Imigresen Malaysia
2	JKDM	Jabatan Kastam Diraja Malaysia
3	JPJ	Jabatan Pengangkutan Jalan
4	JPN	Jabatan Pendaftaran Negara
5	KWSP	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
6	LHDN	Lembaga Hasil Dalam Negeri
7	PERKESO	Pertubuhan Keselamatan Sosial
Bil	AGENSI KPI STRATEGIK (AKS)	
1	JKSM	Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia
2	JPS	Jabatan Pengairan dan Saliran
3	JPT	Jabatan Pendidikan Tinggi
4	UKAS	Unit Kerjasama Awam Swasta

