



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**PENERIMAAN PELAKSANAAN PENILAIAN
PRESTASI SISTEM SARAAAN BARU**

MUSTAFA BIN IBRAHIM

FPP 1997 20

**PENERIMAAN PELAKSANAAN PENILAIAN
PRESTASI SISTEM SARAAAN BARU**

MUSTAFA BIN IBRAHIM

**MASTER SAINS
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

1997



PENERIMAAN PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI SISTEM SARAN BARU

OLEH

MUSTAFA BIN IBRAHIM

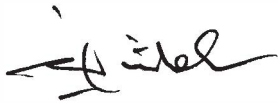
**Projek penyelidikan ini disediakan bagi memenuhi sebahagian
syarat mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia)
di Jabatan Pendidikan Pengembangan, Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia.**

November 1997



Kertas projek bertajuk "Penerimaan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Sistem Saraan Baru" yang disediakan oleh Mustafa bin Ibrahim bagi memenuhi sebahagian daripada syarat mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia), di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.

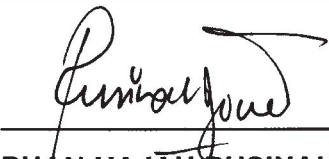
Disahkan oleh:



PROFESOR MADYA DR. HAJI SAIDIN BIN TEH

Pensyarah Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Penyelia)

Tarikh : 17 NOV 1997



PUAN HAJAH RUSINAH BINTI JONED

Pensyarah Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa)

Tarikh: 17 Nov. 1997

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah subhanahuwataala kerana dengan izin dan limpah kurniaNya maka projek penyelidikan ini dapat disiapkan.

Di atas kesempatan ini saya merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak pengurusan Universiti Putra Malaysia yang memberi peluang pembelajaran kepada saya; Penyelia projek iaitu Y. Bhg. Profesor Madya Dato' Dr. Haji Mohamad Nasir bin Ismail , Pengarah Alumni UPM dan Profesor Madya Dr. Haji Saidin bin Teh, Pengarah Pusat Islam yang menaruh kepercayaan yang tinggi dan menyemarak usaha menyiapkan projek ini; Profesor Madya Dr. Abu Daud bin Silong, Pengarah Program Pendidikan Jarak Jauh (dahulunya Pengarah Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan) serta Pensyarah-pensyarah di Jabatan Pendidikan Pengembangan dan di Jabatan Komunikasi; Pendaftar - Tuan Haji Shahdan bin Asri (sehingga 3 April 1996), Tuan Haji Mohd. Kalok bin Latiff (sehingga 30 Jun 1997) dan Encik Ahmad Zekri bin Abdul Khalil (mulai 1 Julai 1997) yang memberi keizinan dan pelepasan waktu bekerja; dan Puan Hanizah bt Iskandar, Pembantu Khas kepada Ketua Bahagian Perkhidmatan.

Penghargaan istimewa untuk isteri, Zainah binti Mohd. Shafiei dan anak - anak iaitu Mohd. Faizal, Fazhanim Akmal dan Fazlina Akmal.

Semua yang terlibat, didoakan semoga usaha ini diberkati Allah subhanahuwataala jua hendaknya.



KANDUNGAN

MUKA SURAT

PENGHARGAAN.....	iii
SENARAI JADUAL.....	viii
SENARAI RAJAH.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	xii
BAB	
I PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang Universiti.....	3
Latar Belakang Masalah.....	5
Tumpuan Kajian.....	7
Kenyataan Masalah.....	10
Objektif Kajian.....	12
Kepentingan Kajian.....	12
Skop Kajian.....	13
II TINJAUAN BAHAN - BAHAN BERTULIS.....	14
Pengenalan.....	14
Definisi Penilaian Prestasi.....	15
Kegunaan Penilaian Prestasi.....	16
Objektif Penilaian Prestasi.....	18

MUKA SURAT

Peranan Penilaian Prestasi.....	20
Method Penilaian Prestasi.....	21
Pelaksanaan Penilaian Prestasi.....	36
Prinsip dan Tujuan Penilaian Prestasi.....	37
Motivasi Melalui Penilaian Prestasi.....	38
Perbezaan Penilaian Prestasi Antara SSB dan JKK 76.....	39
Keberkesanan Penilaian Prestasi.....	46
Halangan Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi.....	54
Teori - teori Berkaitan.....	58
Kajian-kajian Lepas	65
III METODOLOGI.....	67
Pengenalan.....	67
Rangka Kerja Kajian.....	67
Populasi Kajian.....	69
Pemilihan Sampel Kajian.....	70
Peralatan Kajian.....	71
Maklumat Latar Belakang.....	73
Sasaran Kerja Tahunan.....	73
Pengukuran Penilaian Prestasi.....	74
Kaedah Penilaian Prestasi	75

MUKA SURAT

	Pengiktirafan.....	75
	Kepraktisan Pengukuran Penilaian Prestasi	76
	Pra Uji Soalselidik.....	77
	Pengumpulan Data.....	78
	Pengutipan Data.....	78
	Penganalisan Data.....	78
IV	HASIL KAJIAN.....	79
	Pendahuluan.....	79
	Latar Belakang Responden.....	79
	Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi.....	82
	Keperluan Sasaran Kerja Tahunan.....	82
	Pengukuran Kualiti Perkhidmatan.....	85
	Kesesuaian Kriteria Pengukuran Kualiti.....	86
	Kaedah Pengukuran.....	89
	Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi.....	89
	Laporan Penilaian Prestasi 1995.....	90
	Reaksi Keberkesanan Penilaian Prestasi.....	92
	Keperluan Mengubah Penilaian.....	93



MUKA SURAT

V	RINGKASAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN.....	95
	Masalah Kajian.....	95
	Objektif Kajian.....	97
	Hasil Kajian.....	97
	Maklumat Latar Belakang Responden.....	97
	Kesesuaian Kriteria Pengukuran.....	98
	Keberkesanan dan Ketepatan Pengukuran Penilaian.....	99
	Kesimpulan.....	101
	Cadangan.....	102
	BAHAN RUJUKAN.....	105

LAMPIRAN

- A Program Akademik dan Pentadbiran Di Bawah
Penyusunan Semula UPM
- B Borang Laporan Penilaian Prestasi JPA 1/82
- C Borang Laporan Penilaian Prestasi JPA 3/93
- D Borang Sasaran Kerja Tahunan SKT 1
- E Borang Kaji Selidik
- F Kriteria Pengukuran dan Penilaian Prestasi
Sistem Saraan Baru



SENARAI JADUAL

JADUAL		MUKA SURAT
1	Hirarki Pegawai Tadbir di UPM.....	7
2	Perbandingan Di antara Peranan Evaluatif dan Peranan Bimbingan.....	22
3	Taburan Responden -Tempoh Berkhidmat	80
4	Taburan Responden - Pendapatan.....	80
5	Taburan Frekuensi Responden - Jantina	81
6	Taburan Frekuensi Responden - Umur	81
7	Tanggapan Keperluan Sasaran Kerja Tahunan.....	84
8	Wajaran Pengukuran.....	85
9	Kesesuaian Kriteria Penilaian.....	86
10	Tanggapan Ketidakpuashatian dan Ketidaktepatan Penilaian Prestasi.....	90
11	Penilaian Prestasi Pegawai Tadbir 1995	91
12	Tanggapan Keadilan Penilaian Prestasi	93
13	Kesesuaian Mengubah Penilaian Prestasi	94

SENARAI RAJAH

RAJAH		MUKA SURAT
1	Model Rangka Kajian.....	69



Abstrak kertas projek yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

**PENERIMAAN PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI
SISTEM SARAAAN BARU**

Oleh

Mustafa bin Ibrahim

5 November 1997

Penyelia : Profesor Madya Dr. Haji Saidin bin Teh
Fakulti : Fakulti Pengajian Pendidikan

Penilaian Prestasi Sistem Saraan Baru mengikut Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 1992 telah dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan awam mulai 1 Januari 1993 dengan pengubahsuaian laporan penilaian prestasi semasa Laporan Jawatankuasa Kabinet. Memandangkan letakadar prestasi sebagai satu pendekatan ke arah perancangan dan pengurusan sumber tenaga manusia, maka kajian ini diusahakan untuk melihat adakah sistem penilaian prestasi baru ini diurus dan dilaksanakan dengan sempurna, adil dan berkesan.

Responden dalam kajian ini terdiri dari Pegawai Tadbir Gred N3 di Universiti Putra Malaysia yang merupakan pentadbir sepenuh masa di Institusi Pengajian Tinggi Awam, yang terlibat sama menjamin pelaksanaan program penilaian dengan lebih mantap.

Secara khusus objektif kajian ini adalah untuk mengetahui kesesuaian aspek penetapan sasaran kerja tahunan sebagai kuantitinya dan kriteria penilaian sebagai kualitinya; dan untuk mengetahui sejauhmana kaedah pengukuran dan pengiktirafan yang digunakan dalam penilaian prestasi ini tepat dan berkesan; serta untuk mengetahui sejauhmana responden bersedia menerimanya sebagai sistem penilaian yang terbaik.

Mengikut kajian yang dijalankan kebanyakan responden bersetuju bahawa pelaksanaan Penilaian Prestasi baru perlu diperbaiki, diurus dan dilaksanakan secara adil dan berkesan, manakala kemajuan dalam perancangan sasaran kerja tahunan perlu dinilai secara terbuka.

Dari segi kesesuaian kriteria pengukuran, responden tidak pasti siapa yang sepatutnya menyediakan sasaran kerja tahunan dan mereka mendakwa tidak diberi penjelasan lengkap mengenai arah haluan dan matlamat jabatan. Oleh itu terdapat kesukaran menyediakan sasaran kerja tahunan yang baik. Responden juga tidak diberi penerangan mengenai arah haluan dan matlamat Jabatan masing-

masing pada setiap tahun. Di samping itu, kebanyakan pegawai penilai dikatakan tidak pernah membuat semakan Sasaran Kerja Tahunan pada setiap pertengahan tahun dan pegawai yang dinilai tidak pernah diberi teguran, apatah lagi diberitahu pencapaian minimum prestasi kerja dan piawaian mutu kerja yang perlu dicapai.

Dari maklumat yang diperolehi terdapat beberapa cadangan untuk mengemaskini pelaksanaan penilaian prestasi baru seperti merancang semula kaedah penilaian yang lebih baik; mengurangkan persoalan yang remeh-temeh dan membuat penilaian di sepanjang tahun secara jujur dengan meletakkan wajaran yang paling sesuai. Bagi menjamin kejayaan penilaian prestasi ini, anggota staf yang terlibat harus diberi kefahaman dan kepercayaan akan sesuatu bentuk penilaian berasaskan piawaian yang dipersetujui dan ditetapkan secara bersama. Pengukuran hendaklah mengikut kemampuan, dorongan dan galakan yang diberi atau disediakan serta mudah dicapai. Manakala piawaian yang ditetapkan hendaklah dibuat secara bersama dan bersifat realistik, spesifik serta boleh diukur dalam bentuk kuantiti, kualiti, masa dan kos.

Berdasarkan hasil kajian ini, bolehlah disimpulkan sistem penilaian prestasi baru ini masih kurang berkesan kerana pegawai penilai tidak diberi kefahaman yang jelas dan dilatih dengan sempurna untuk menjadi seorang pegawai penilai yang baik dan berkesan; masih terdapat tanggapan berbentuk individu tanpa mengambilkira halangan - halangan semasa penilaian; dan sesetengah penilai tidak berupaya menegur sebarang kesilapan yang dilakukan oleh stafnya.

Abstract of the project paper submitted to the Senate of Universiti Putra Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Human Resource Development)

**ACCEPTANCE OF THE IMPLEMENTATION OF THE
PERFORMANCE EVALUATION IN THE NEW
REMUNERATION SYSTEM**

by

Mustafa bin Ibrahim

November 5, 1997

Supervisor : Associate Professor Dr. Haji Saidin bin Teh
Faculty : Faculty of Educational Studies

In accordance with the Public Service Circular, No. 4, 1992, the new Performance Evaluation of the New Remuneration System was implemented in the public service sector as from 1 January 1993 with modifications to the then performance evaluation report of the Cabinet Committee Report. In view of the fact that the performance grading serves as an approach towards planning and management of human resources, this study was conducted to ascertain whether



the new performance evaluation system has been managed and implemented efficiently, fairly and effectively.

The respondents in this study are Grade N3 Administrative Officers of Universiti Putra Malaysia who are full time administrators in a Public Institution of Higher Learning, and are directly involved in ensuring full the implementation of the evaluation programme.

The specific objective of this study is to ascertain the suitability of determining the annual work target in terms of quantity and the evaluation criteria in terms of quality, and to find out to what extent the method of measurement and recognition used in this performance evaluation is accurate and effective, and also to find out to what extent respondents are ready to accept it as the best evaluation system.

According to the study conducted, most respondents agreed that the implementation of the New Performance Evaluation need to be improved, conducted and implemented fairly and effectively, whilst improvement in planning the annual work target need to be openly evaluated.

As regards the measurement criteria suitability, the respondents were unsure as to who should prepare the annual work target and they claimed they

were not given a complete explanation about the department's direction and objectives. Thus difficulties arose in preparing a good annual work target. Respondents also claimed that every year they were not given information about the direction and objectives of their respective departments. Besides that, majority of the evaluating officers said they never review their Annual Work Target at half year, the officers who have been evaluated were never advised and moreover they have never been told of their minimum achievement of work performance and the standard work quality that they should achieve.

Based on the findings of the research several suggestions are given to update the implementation of the New Performance Evaluation such as replanning a better method of evaluation, cutting down trivial issues, and truthfully adopting a-year long evaluation by putting the most appropriate weightage. To ensure the success of this performance evaluation, staff members involved should be given the understanding and confidence of a form of evaluation based on the standard agreed and decided upon collectively.

Measurement should be made according to the ability, motivation and encouragement given, and are easily achieved. Standards should be arrived at collectively, and they should be realistic, specific and measurable in terms of quantity, quality, time and cost.



Based on the results of this study, it can be concluded that this New Performance Evaluation system is still lacking in effectiveness because the evaluating officers were neither given clear understanding nor proper training to be good and affective evaluating officers. There still prevails individual notions without considering current constraints during evaluation and some evaluators are unable to advise their staff on mistakes done.



BAB I

PENDAHULUAN

Universiti diwujudkan bersama kebangkitan peradaban manusia. Oleh itu, universiti tidak harus menjadi tempat semata - mata untuk melatih profesional dan cerdik pandai untuk menjamin status sosial ekonomi tetapi juga harus berfungsi membangunkan minda intelek. Tujuannya adalah agar universiti sentiasa kekal sebagai instrumen yang berguna untuk kemajuan manusia (Syed Jalaludin, 1995).

Bagi membangun minda intelek, universiti harus mempunyai pasukan kerja yang sentiasa berinovasi dan berinisiatif tinggi. Dalam merencana dan mewacana universiti, pihak pengurusan bertanggungjawab mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan kondusif. Keadaan ini adalah selaras dengan misi Universiti Putra Malaysia menjadikan universiti ini sebuah pusat pembelajaran dan penyelidikan yang ulung, yang menyumbang bukan sahaja kepada kemajuan manusia dan penerokaan ilmu, tetapi juga kepada pembentukan kekayaan dan pembinaan negara (UPM, 1997).

Pengharapan pihak pengurusan universiti terhadap anggota stafnya adalah sangat tinggi. Jika setiap individu didalam universiti mempunyai azam untuk berubah maju, maka perubahan pasti akan berlaku. Segala idea pucuk pimpinan untuk menjuarai perubahan tidak akan membawa erti yang besar jika beberapa komponen universiti yang lain tidak mampu untuk menterjemahkan segala idea itu menjadi realiti (Hashim, 1995).

Sebagai seorang pegawai personel di Jabatan Pendaftar, Universiti Putra Malaysia adalah menjadi tanggungjawab pengkaji menterjemahkan segala perubahan yang diterajui oleh pihak pengurusan Universiti Putra Malaysia supaya dapat diterima oleh semua anggota staf.

Dalam menterjemahkan perubahan, pengkaji ingin melihat sejauhmana keberkesanan sistem pengurusan personel dari segi masalah latihan dan pembangunan, diskripsi tugas, pentadbiran gaji, sistem penilaian prestasi, disiplin dan persaraan diterajui dengan baik bagi menjamin kredibiliti sesebuah organisasi.

Dari banyak aspek pengurusan personel, pengkaji lebih berminat menerokai pentadbiran penilaian prestasi samada ianya terlaksana dengan baik bersama arus perubahan pentadbiran moden. Pengkaji berpendapat jika terdapat halangan dalam pengurusan penilaian prestasi, kemungkinan segala idea pucuk pimpinan kearah motivasi untuk menjuarai perubahan pasti sedikit sebanyak akan tergugat.

Latar Belakang Universiti

Asas permulaan Universiti Putra Malaysia (dahulunya dikenali sebagai Universiti Pertanian Malaysia) dikesan penubuhannya sejak tertubuh Sekolah Pertanian pada 21hb. Mei 1931 di satu kawasan seluas 22 ekar di Serdang yang dibuka oleh John Scott, Pegawai Pentadbir bagi Kerajaan Negeri - negeri Selat merangkap Pesuruhjaya Tinggi ' Ex-Officio' Negeri - negeri Melayu Bersekutu. Pada 23hb. Jun 1947, status Sekolah Pertanian telah dinaikkan apabila ia diisytiharkan menjadi Kolej Pertanian Malaya oleh Sir Edward Gent, Gabenor Malayan Union. Perkembangan seterusnya pada 1hb. Januari 1962 apabila satu statut diluluskan menjadikan Kolej Pertanian Malaya satu pihak berkuasa Universiti Malaya.

Universiti Putra Malaysia (UPM), ditubuhkan menerusi satu Perintah Perbadanan yang ditandatangani oleh Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang Di-Pertuan Agong dibawah Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan disiarkan menerusi Warta Kerajaan P.U. (A) 387 bertarikh 29hb. Oktober 1971. Mengikut Perintah Perbadanan tersebut : (a) *Maka hendaklah ditubuhkan suatu yayasan pelajaran tinggi yang mempunyai taraf Universiti sebagai suatu pertubuhan perbadanan bagi maksud mengada, memaju dan mengembangkan pelajaran tinggi dalam lapangan Pertanian, Kehutanan, Sains Kehaiwanan, Sains Jati, Sains Kejuruteraan, Teknologi, Sains Kemasyarakatan, Bidang Kemanusiaan dan Pelajaran dan juga mengadakan penyelidikan dan pengumpulan dan kemajuan pengetahuan dan penyebaran pengetahuan itu dalam lapangan pengajian yang tersebut di atas;* (UPM,1983)

Pada 4hb Oktober 1971, percantuman Kolej Pertanian Malaya dengan Fakulti Pertanian, Universiti Malaya meletakkan asas penubuhan Universiti Pertanian Malaysia dan Dr. Mohd. Rashdan bin Haji Baba telah dilantik sebagai Naib Canselor yang pertama dibawah Seksyen 18 Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 yang diwartakan dalam Warta Kerajaan Jilid 15 Bil .22 dan dikeluarkan pada 4hb. November 1971 sebagai P.U.(A)407.

Seterusnya, tepat jam 12.52 tengahari pada hari Khamis, 3 April 1997 bertempat di Pusat Kebudayaan dan Kesenian Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah, satu peristiwa bersejarah telah berlaku. Dalam satu majlis yang penuh gemilang, Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamed, Perdana Menteri Malaysia telah mengisytiharkan nama baru Universiti Pertanian Malaysia sebagai Universiti Putra Malaysia. Pengumuman nama baru ini adalah selaras dengan pencapaian serta penglibatan secara bersungguh - sungguh yang telah ditunjukkan oleh UPM dalam bidang sains dan teknologi selama ini. Ia jua adalah langkah strategik untuk mencerminkan kedudukan UPM sebagai sebuah pusat pengajian tinggi yang telah menawarkan pelbagai program pengajian, termasuk teknologi maklumat (IT). Selain itu, nama "Putra" dipilih sebagai satu penghormatan kepada Tunku Abdul Rahman Putra (Perdana Menteri Malaysia yang pertama), selain kedudukan UPM yang berdekatan dengan Putrajaya iaitu pusat pentadbiran baru Kerajaan yang baru dan terletak dalam kawasan Koridor Raya Multimedia (Multimedia Super Coridor - MSC). Putra juga melambangkan keyakinan yang kian bertambah terhadap kebolehan remaja Malaysia untuk mencapai kejayaan (Buletin Kampus, 5. April 1997)

Selaras nama baru sebagai Universiti Putra Malaysia, maka objektifnya yang terkini ialah untuk mengukuhkan daya saing dan keupayaan untuk menangani arus perubahan dengan jayanya. Berteraskan kepada objektif ini, maka visi baru universiti mempunyai keazaman untuk menawarkan program - program yang berdaya saing dan relevan dengan keperluan tenaga manusia negara; berusaha mengwujudkan pakatan strategik dengan institusi - institusi swasta dan awam, sama ada dari dalam mahupun luar negara bagi kebaikan bersama; menawarkan program - program untuk penerimaan pasaran antarabangsa; menawarkan pendidikan tinggi kepada pelanggan - pelanggan seramai yang mampu; meningkatkan bilangan pengambilan pelajar; menjadi universiti ulung menerima peruntukan/sumbangan kewangan penyelidikan seperti IRPA dan sumbangan - sumbangan lain; menyediakan prasarana dan persekitaran yang menggalakkan kemajuan teknologi maklumat dan multimedia; serta menjadi pusat utama pembangunan multimedia dalam konteks pembangunan Koridor Raya Multimedia. (Sumber : UPM -Belanjawan 1998)

Di bawah perkembangan program akademik dan pentadbiran, suatu penyusunan semula organisasi bagi tahun 1997 telah dirancang dan akan dilaksanakan mengikut pengurusan baru seperti terdapat dalam Lampiran "A".

Latar Belakang Masalah

Persoalan Penilaian Prestasi bukanlah suatu masalah baru bagi semua anggota dalam perkhidmatan awam. Di Universiti Putra Malaysia, ianya dilaksanakan bersama wujudnya universiti ini sejak dahulu lagi. Pelaksanaan penilaian prestasi adalah berasaskan Arahan Perkhidmatan 1974

(menggantikan Panduan Pejabat 1958). Peringkat awal pelaksanaan laporan penilaian prestasi yang berkuatkuasa pada 1 Mac 1974 untuk menentukan kelayakan bagi kenaikan pangkat, kemampuan seseorang pegawai menjalankan tugas baru atau tugas - tugas yang lebih berat, menimbang latihan - latihan yang diperlukan, mengetahui tentang kecenderungan atau kesesuaian untuk menjalankan sesuatu jenis kerja dan menjadi rekod jabatan. Borang yang diterima pakai ialah Borang JPA 1/82 yang telah diubahsuai dari semasa kesemasa seperti Lampiran "B".

Mulai 1 Januari 1992, laporan penilaian prestasi telah diubah mengikut pelaksanaan Sistem Saraan Baru berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 9 Tahun 1991. Pada kali ini laporan penilaian prestasi diperlukan untuk mempelbagaikan kegunaan dalam fungsi pengurusan personel seperti pergerakan gaji, kenaikan pangkat, penempatan dan latihan. Borang penilaian prestasi yang digunakan ialah Borang JPA (Prestasi) 3/93 seperti di Lampiran B bersama Borang Sasaran Kerja Tahunan di Lampiran C

Jika laporan prestasi dahulu dapat diterima oleh semua anggota perkhidmatan awam, tetapi kenapa sekarang sering dipertikaikan?

Adakah pelaksanaan Penilaian Prestasi Baru mengikut Sistem Saraan Baru ini menghasilkan kekecewaan dalam pengurusan personel? Secara keseluruhan, pelaksanaan Sistem Saraan Baru dikatakan dapat menambahbaikan beberapa ciri gaji, elaun dan kemudahan yang diperkenalkan melalui Laporan Suffian, Laporan Aziz, Laporan Harun dan Laporan Ibrahim Ali, yang kemudiannya diganti dengan Laporan

Jawatankuasa Kabinet (JKK I) tahun 1977. Namun adakah ianya benar - benar memberi motivasi, adil dan berkesan dari sudut pengurusan personel?

Tumpuan Kajian

Atas subjek ini, kajian tertumpu pada golongan Pegawai Tadbir Gred N3 di Universiti Putra Malaysia. Bilangan Pegawai Tadbir di Universiti Putra Malaysia tidak begitu ramai. Dari segi komposisi kira - kira 1.75% iaitu seramai 77 orang dari 4379 jawatan keseluruhan di Universiti Putra Malaysia.

Jadual 1

Hirarki Pegawai Tadbir di UPM

Jawatan	Bilangan
Pendaftar (Gred N1)	1 Jawatan
Timbalan Pendaftar (Gred N2)	11 Jawatan
Penolong Pendaftar (Gred N3)	65 Jawatan
Jumlah	77 Jawatan

Peranan Pegawai Tadbir

Pegawai Tadbir gred N3 memainkan peranan yang sangat penting dalam melaksanakan tugas pentadbiran yang dipertanggungjawabkan oleh pihak berkuasa universiti. Dalam usaha menggambarkan kepentingan mereka ini, Pegawai Tadbir dipertanggungjawabkan untuk menjamin:

- i. Kekesanannya Pelaksanaan Dasar dan Program

- ii. Kecekapan Penjimatan Kos dan Masa
- iii. Tanggungjawab Kearah Integriti dan Akauntabiliti
- iv. Responsif - perkhidmatan yang bermutu tinggi.

Dalam melaksanakan peranan tersebut, peranan yang lebih penting ialah menjadikan pernyataan misi universiti suatu kenyataan. Misi universiti beriltizam kepada kecemerlangan dalam pendidikan bagi melahirkan individu - individu pemikir yang berilmu, kreatif, berdisiplin dan dapat menyesuaikan diri dalam semua keadaan, disamping berkhidmat kepada masyarakat dan negara menerusi penyelidikan dan khidmat profesional dan kemasyarakatan (UPM - Dua Dekad 1993).

Untuk mencapai matlamat ini, Pegawai Tadbir didorong mengekalkan kepemimpinan dalam pelbagai bidang kearah:

- i. Keunggulan kesarjanaan pengajaran, penemuan, integrasi dan penerapan ilmu,
- ii. Persekitaran yang intelektual, bertenaga serta harmoni sesuai untuk pembelajaran dan untuk perkembangan diri pelajar dan staf,
- iii. Mengekalkan kemudahan - kemudahan yang terbaik bagi menggalakkan pembelajaran, penemuan dan komunikasi,
- iv. Pembangunan sumber tenaga manusia untuk membina anggota yang berketerampilan , bertanggungjawab dan berdedikasi,
- v. Pengukuhan hubungan dengan industri.

(Sumber : UPM Dua Dekad 1973 - 1993)