



KERAJAAN MALAYSIA

**PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM
BILANGAN 6 TAHUN 1991**

**PANDUAN MENGENAI
PENINGKATAN PRODUKTIVITI DALAM
PERKHIDMATAN AWAM**

**JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA
1 Julai 1991**

Dikelilingkan kepada:

Ketua-ketua Setiausaha Kementerian
Ketua-ketua Jabatan Persekutuan
Ketua-ketua Badan Berkanun Persekutuan
Y.B. Setiausaha-setiausaha Kerajaan Negeri
Pihak-pihak Berkuasa Kerajaan Tempatan

TUJUAN

1. Pekeliling ini mengandungi panduan untuk kegunaan Ketua-ketua Jabatan tentang pelaksanaan usaha-usaha peningkatan produktiviti di jabatan/pejabat masing-masing. Panduan yang berkenaan bertajuk "Panduan Meningkatkan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam" adalah seperti di lampiran kepada Pekeliling ini.

LATAR BELAKANG

2. Semua jabatan/pejabat Kerajaan hendaklah sentiasa mempertingkatkan produktiviti di semua peringkat. Ini adalah kerana dengan mewujudkan jabatan/pejabat yang produktif, perkhidmatan awam akan dapat mempertingkatkan tahap perkhidmatannya kepada orang ramai. Selain itu melalui peningkatan produktiviti, jabatan/pejabat juga akan dapat mengoptimumkan penggunaan sumber serta menjimatkan kos operasi.

3. Produktiviti tidak akan terjadi dengan sendirinya. Ianya hendaklah diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang dirancang dengan teliti. Oleh itu jabatan/pejabat Kerajaan adalah diminta merancang dan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit. Usaha ini hendaklah dianggap sebagai satu amalan harian yang dilakukan di sepanjang masa. Panduan yang disediakan ini hendaklah dijadikan asas bagi merangka tindakan-tindakan sedemikian. Dalam usaha mempertingkatkan produktiviti, jabatan/pejabat Kerajaan hendaklah mewujudkan sistem pengukuran produktiviti yang sesuai dengan output yang dikeluarkan. Melalui pengukuran ini, pihak pengurusan akan dapat mengetahui tahap produktiviti jabatan/pejabatnya pada sesuatu masa, sama ada semakin meningkat atau sebaliknya. Maklumat yang diperolehi ini adalah menjadi asas penting bagi merangka tindakan-tindakan susulan yang selanjutnya.

PANDUAN MENGENAI PENINGKATAN PRODUKTIVITI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

4. Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam ini menerangkan tiga aspek utama dalam pengurusan produktiviti. Aspek-aspek ini ialah:

- a. Konsep produktiviti;
- b. Cara-cara meningkatkan produktiviti; dan
- c. Pengukuran produktiviti.

Adalah diharapkan bahawa dengan menggunakan panduan ini jabatan/pejabat Kerajaan akan dapat merancang dan melaksanakan usaha-usaha yang berkesan bagi meningkatkan produktiviti masing-masing dan perkhidmatan awam pada keseluruhannya.

TARIKH KUATKUASA

5. Panduan ini adalah berkuatkuasa mulai daripada tarikh Pekeliling ini dikeluarkan.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"



Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid,
Ketua Setiausaha Negara

KANDUNGAN

	Muka Surat
I. TUJUAN	1
II. KONSEP PRODUKTIVITI	1
III. CARA-CARA PENINGKATAN PRODUKTIVITI	2
IV. PENGUKURAN PRODUKTIVITI	10
(a) Pengukuran Di Peringkat Organisasi	11
(b) Pengukuran Di Peringkat Individu	18
V. PENUTUP	20

(Lampiran kepada
Pekeliling Kemajuan
Pentadbiran Awam
Bilangan 6 Tahun 1991)

**PANDUAN MENGENAI PENINGKATAN
PRODUKTIVITI DALAM PERKHIDMATAN
AWAM**

PANDUAN MENGENAI PENINGKATAN PRODUKTIVITI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

I. TUJUAN

1. Tujuan Panduan ini adalah untuk membantu Ketua-ketua Jabatan memahami konsep produktiviti serta merancang dan melaksanakan usaha-usaha bagi meningkatkan produktiviti di jabatan/pejabat masing-masing.
2. Panduan ini menggariskan tiga perkara utama iaitu:
 - a. Konsep produktiviti;
 - b. Cara-cara meningkatkan produktiviti; dan
 - c. Pengukuran produktiviti

II. KONSEP PRODUKTIVITI

3. Produktiviti boleh didefinisikan sebagai nilai atau kuantiti output yang dapat dihasilkan oleh satu unit input. Output ialah keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesebuah organisasi. Sebagai contoh output yang dikeluarkan oleh Jabatan Pendaftaran Negara ialah Kad Pengenalan, Sijil Kelahiran, Sijil Kerakyatan dan Sijil Perkahwinan (Awam). Input pula ialah sumber-sumber yang digunakan untuk menghasilkan output. Sumber-sumber ini ialah seperti tenaga manusia, modal, bahan-bahan, peralatan kerja, jentera dan sebagainya.

4. Dengan lain perkataan, produktiviti ialah konsep yang menjelaskan perhubungan di antara output yang dihasilkan oleh sesebuah organisasi dengan input yang digunakannya. Perhubungan ini lazimnya ditunjukkan dalam bentuk formula:

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad \text{atau ringkasnya} \quad \frac{O}{I}$$

Sebagai contoh, sekiranya satu pasukan pekerja dapat menghasilkan 100 output dalam masa 20 jam maka produktiviti yang dicapai ialah 5. Iaitu 5 jam bagi menghasilkan seunit output.

5. Sesebuah jabatan/pejabat boleh melihat tahap produktivitinya pada berbagai peringkat seperti peringkat organisasi, bahagian, unit atau peringkat pekerja secara individu. Tahap produktiviti ini boleh dinyatakan dalam bentuk: kos seunit output; masa bagi menghasilkan seunit output; ataupun jumlah gunatenaga (manhour) bagi menghasilkan seunit output.

6. Konsep produktiviti sering dikaitkan dengan konsep kecekapan, keberkesanan dan kualiti. Perkaitan di antara produktiviti dan kecekapan boleh dilihat dari segi penggunaan input. Apabila sesebuah jabatan/pejabat dikatakan produktif, bermakna ia telah dapat menggunakan segala input yang diperuntukkan kepadanya dengan cara yang paling optimum dan cekap.

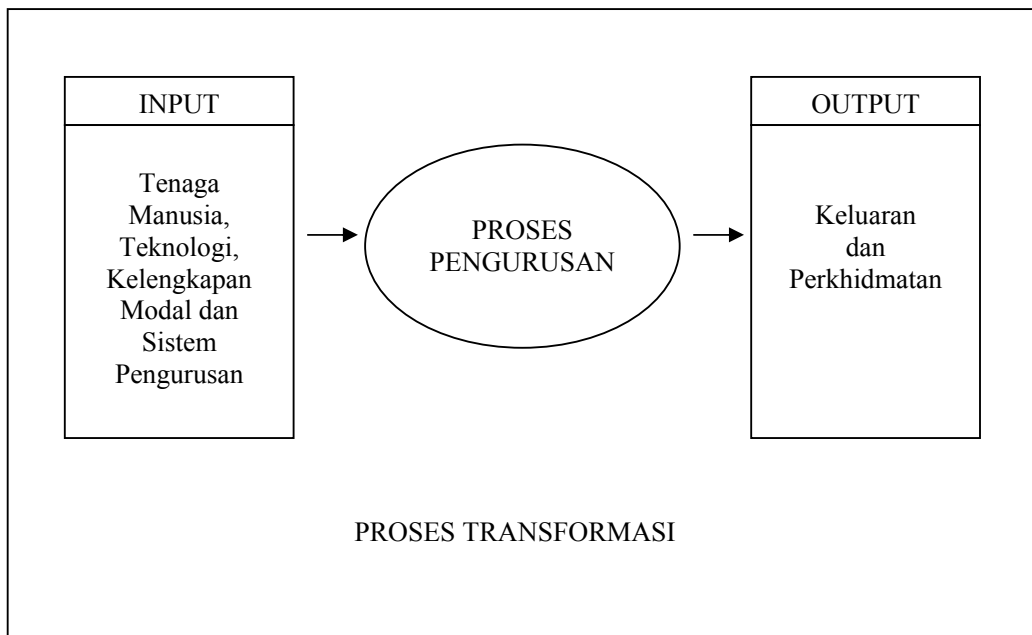
7. Perkaitan di antara produktiviti dan keberkesanan pula boleh dilihat apabila kita membandingkan di antara kuantiti output yang sebenarnya dihasilkan dengan kuantiti yang menjadi matlamat sesebuah jabatan/pejabat. Sekiranya kuantiti output yang dihasilkan itu menyamai matlamat yang dikehendaki maka jabatan/pejabat dikatakan berkesan kerana telah berjaya mencapai matlamatnya. Untuk mencapai tahap keberkesanan tersebut jabatan/pejabat

perlu produktif. Dalam konteks inilah produktiviti dan keberkesanan dikatakan dua konsep yang saling kait-mengait.

8. Perkaitan di antara produktiviti dan kualiti pula boleh ditunjukkan apabila output sesebuah jabatan/pejabat itu dihubungkan dengan pihak pelanggan yang menjadi sasarannya. Matlamat sesebuah jabatan/pejabat bukan sahaja setakat mengeluarkan output pada kuantiti yang tepat, tetapi juga memastikan output tersebut dapat memenuhi kehendak pelanggan. Untuk membolehkannya mengeluarkan output pada kuantiti yang tepat, sesebuah jabatan/pejabat perlu menekankan aspek produktiviti. Manakala untuk memastikan outputnya dapat memenuhi kehendak pelanggan pula, ia perlu menekankan aspek kualiti. Ini bermakna jabatan/pejabat perlu memastikan output tersebut dapat mempamerkan ciri-ciri yang dihargai oleh pelanggan. Di antara ciri-ciri yang dimaksudkan itu termasuklah perkhidmatan yang cepat, boleh dipercayai, tiada kesilapan, bersopan santun dan mengutamakan keselamatan. Oleh itu, kualiti dan produktiviti adalah dua aspek yang saling lengkap-melengkapi dan perlu diberi perhatian oleh setiap jabatan/ pejabat apabila menghasilkan keluaran atau perkhidmatan.

III. CARA-CARA PENINGKATAN PRODUKTIVITI

9. Sesebuah jabatan/pejabat Kerajaan mengeluarkan pelbagai output bagi mencapai objektifnya. Untuk mengeluarkan output ini ia perlu mendapatkan input-input asas seperti bahan-bahan mentah, modal, peralatan dan tenaga manusia dan seterusnya memproses input tersebut mengikut kaedah-kaedah yang tertentu. Proses ini dinamakan proses transformasi. Keupayaan sesebuah jabatan/pejabat mempertingkatkan produktivitinya adalah bergantung kepada sejauh mana ia dapat menyempurnakan proses transformasi ini dengan cekap. Semakin cekap proses ini dilakukan semakin tinggilah produktiviti kerana input-input asas seperti tenaga manusia, modal dan sebagainya dapat digunakan secara optimum. Hubung kait di antara konsep-konsep input-transformasi-output ini dapat ditunjuk dalam Rajah 1.

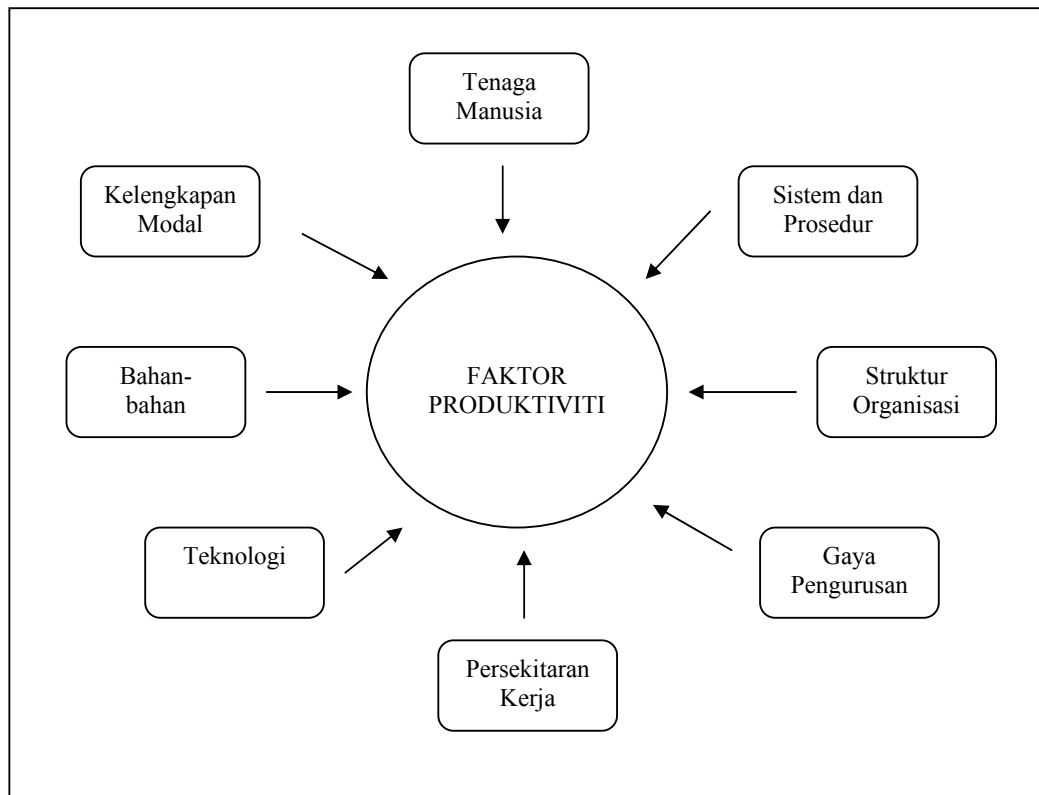


Rajah 1 : Hubungkait Di Antara Input – Transformasi – Output

10. Sepertimana yang ditunjukkan dalam Rajah 1, pihak jabatan/pejabat perlu menambah input-input pengurusan bagimelengkapkan proses transformasi. Input-input pengurusan ini adalah seperti sistem dan prosedur kerja, struktur organisasi, gaya pengurusan dan sebagainya. Dengan mengolah dan menggabungkan input-input asas dan input-input pengurusan ini maka pihak jabatan/pejabat boleh menghasilkan output yang dikehendaknya.

11. Untuk mempertingkatkan produktiviti, pihak pengurusan hendaklah mengambil langkah-langkah bagi memperkukuhkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktiviti. Sebanyak lapan faktor telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang kritikal. Faktor-faktor tersebut ditunjukkan di dalam Rajah 2 dan penerangan tentang tindakan- tindakan yang perlu diambil oleh pihak pengurusan ditunjukkan di dalam Jadual 1. Faktor-faktor yang dimaksudkan itu ialah terdiri daripada:

- a. Tenaga manusia
- b. Sistem dan prosedur
- c. Struktur organisasi
- d. Gaya pengurusan
- e. Persekitaran kerja
- f. Teknologi
- g. Bahan-bahan
- h. Kelengkapan modal.



Rajah 2: Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktiviti

Jadual 1 : Tindakan-tindakan Yang Perlu Diambil Oleh Pihak Pengurusan Jabatan Pejabat Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktiviti

Faktor-faktor	Tindakan Pihak Pengurusan
1. Tenaga Manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Melatih kakitangan dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan kerja. b. Mewujud dan menyebarkan nilai-nilai yang positif. c. Memotivasikan kakitangan supaya menghasilkan kerja dengan cemerlang. d. Menggalak penglibatan kakitangan dalam penentuan matlamat organisasi dan dalam proses penyelesaian masalah produktiviti. e. Mewujudkan komunikasi yang berkesan dalam jabatan/pejabat. f. Menetapkan standard prestasi untuk kakitangan. g. Menempatkan kakitangan mengikut kebolehan dan kemahiran.
2. Sistem dan Prosedur	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkaji semula sistem dan prosedur kerja untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang menyekat produktiviti. b. Mempermudahkan sistem dan prosedur kerja yang sedia ada. c. Memansuhkan peruntukan undang-undang atau peraturan yang tidak sesuai dengan matlamat jabatan/pejabat.
3. Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat penyesuaian fungsi bahagian-bahagian dan unit-unit dalam organisasi jabatan/pejabat. b. Mewujudkan struktur organisasi yang fleksibel dan dinamik. c. Menentukan corak perjawatan di bahagian-bahagian atau unit dalam organisasi adalah berpadanan dengan tanggungjawab yang diberikan. d. Mendefinisikan dengan jelas bidang kuasa bahagian-bahagian dan unit-unit dalam jabatan/pejabat.

Faktor-faktor	Tindakan Pihak Pengurusan
4. Gaya Pengurusan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan wawasan dan objektif jabatan/ pejabat serta menyebarkannya kepada kakitangan. b. Merancang dan menetapkan matlamat prestasi jabatan/ pejabat dan kemudiannya mengukur pencapaian sebenar. c. Mewujudkan budaya kerja yang menekankan produktiviti.
5. Persekitaran Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan susunatur jabatan/ pejabat yang sesuai dengan operasi kerja. b. Melengkapi pejabat dengan kemudahan asas. c. Menjaga kebersihan dan perhiasan di tempat kerja. d. Menyediakan kemudahan-kemudahan untuk kakitangan.
6. Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkaji proses-proses kerja yang dijalankan sekarang untuk mengenal pasti aspek-aspek yang sesuai untuk diautomasi atau dimekanisasikan.
7. Bahan-bahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjalankan pemeriksaan kualiti pada peringkat awal ke atas bahan input yang diperolehi daripada pembekal. b. Memberi pendidikan kualiti kepada pembekal. c. Mengamalkan sistem inventori yang baik untuk mengelakkan pemegangan stok yang berlebihan bagi bahan-bahan.
8. Kelengkapan Modal	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyelenggara kelengkapan modal mengikut jadual. b. Menentukan kelengkapan modal berada dalam persekitaran operasi yang baik. c. Merancang penggunaan kelengkapan supaya semuanya dapat digunakan dengan optimum.

(a) *Tenaga Manusia*

12. Keupayaan sesebuah jabatan/pejabat mencapai matlamat prestasinya sangat bergantung kepada faktor tenaga manusia. Ini adalah kerana kakitangan memainkan berbagai peranan penting dalam proses pengeluaran seperti menjadi buruh, pengurus kakitangan teknikal dan sebagainya. Kakitangan juga bertanggungjawab menggerakkan berbagai proses penting dalam organisasi seperti: perancangan; kawalan kualiti; membuat keputusan-keputusan strategik atau operasional; kawalan belanjawan; dan sebagainya.

13. Oleh itu, untuk menjadi produktif jabatan/pejabat Kerajaan hendaklah membangunkan sumber tenaga manusia dalam organisasinya. Tindakan-tindakan yang boleh diambil termasuklah:

- (i) Menyediakan latihan kepada kakitangan dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan kerja mereka. Melalui latihan ini kakitangan boleh meningkatkan kepakaran dan kemahiran yang mana akan membantu mereka melaksanakan tugas-tugas dengan berkesan. Pihak pengurusan juga hendaklah sentiasa menggalakkan kakitangan mengamalkan konsep "Kemajuan Diri" supaya mereka boleh berusaha sendiri memperbaiki prestasi kerja.
- (ii) Mewujud dan menyebarkan nilai-nilai yang positif. Di antara nilai-nilai yang perlu diutamakan ialah kejujuran, integriti, akauntabiliti, bertanggungjawab, berdisiplin, semangat bekerja secara berpasukan, keikhlasan dan amanah. Penerapan nilai-nilai ini di kalangan kakitangan akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih tekun.
- (iii) Memotivasikan kakitangan dengan cara memberi pengiktirafan kepada mereka yang telah menunjukkan kecemerlangan dalam kerja masing-masing. Pengiktirafan boleh diberi dalam berbagai bentuk seperti Anugerah Khidmat Cemerlang, anugerah pingat kebesaran, pemberian hadiah, pujian lisan dan lain-lain.
- (iv) Menggalakkan penglibatan kakitangan dalam penentuan matlamat organisasi dan dalam proses penyelesaian masalah-masalah produktiviti. Bagi tujuan ini, sesebuah jabatan/pejabat itu boleh menubuhkan Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja atau Pasukan-pasukan Kerja di berbagai peringkat. Pihak pengurusan juga boleh memperkenalkan sistem cadangan bagi menggalakkan kakitangan mengemukakan cadangan-cadangan yang boleh meningkatkan produktiviti organisasi.
- (v) Menggalakkan komunikasi yang berkesan di antara pihak pengurusan dengan kakitangan melalui pengamalan dasar komunikasi terbuka.
- (vi) Menetapkan standard-standard prestasi yang jelas dan mencabar untuk kakitangan. Walau bagaimanapun, standard-standard prestasi ini hendaklah realistik dan boleh dicapai.
- (vii) Sejauh mana yang boleh, kakitangan hendaklah ditempatkan mengikut kesesuaian pengetahuan dan kemahiran masing-masing. Selain itu, langkah-langkah memperkayakan kerja, pusingan kerja dan perluasan tanggungjawab hendaklah dilakukan bagi menjadikan kerja-kerja tersebut lebih mencabar.

(b) *Sistem Dan Prosedur Kerja*

14. Tahap produktiviti sesebuah jabatan/pejabat adalah dipengaruhi oleh sistem dan prosedur kerja yang diamalkan oleh jabatan/pejabat berkenaan. Sistem dan prosedur kerja yang baik akan menggalakkan produktiviti kerana proses kerja dapat berjalan dengan licin dan cekap. Sebagai contoh, sistem fail yang baik akan mempercepatkan proses membuat keputusan kerana maklumat-maklumat yang tersimpan dalam fail boleh diperolehi apabila diperlukan. Keputusan yang cepat akan melicinkan kerja dan ini seterusnya membawa kepada peningkatan produktiviti.

15. Sistem dan prosedur adalah mekanisma pentadbiran yang diwujudkan oleh jabatan/pejabat bagi menyelaras proses-proses, aktiviti-aktiviti dan tindakan yang terlibat dalam menjayakan sesuatu kerja. Penyelarasan ini perlu kerana kerja-kerja yang dijalankan adalah proses yang melibatkan berbagai lapisan kakitangan, bahagian dan unit. Mereka perlu berkomunikasi, bekerjasama, bertukar-tukar maklumat dan bergantung antara satu sama lain bagi menyiapkan sesuatu kerja. Selain daripada itu, sistem dan prosedur kerja juga menggariskan tatacara tentang bagaimana sesuatu kerja itu mesti dilakukan, peringkat-peringkat tindakan yang perlu disempurnakan, standard-standard yang perlu dipatuhi dan sebagainya. Dengan itu, sistem dan prosedur kerja secara langsung menentukan prestasi kerja setiap kakitangan.

16. Untuk mempertingkatkan produktiviti, jabatan/pejabat Kerajaan perlu memastikan sistem dan prosedur kerja yang diamalkan oleh kakitangan mereka, sentiasa berkeadaan cekap. Sistem tersebut hendaklah mampu menyokong pencapaian prestasi kerja yang cemerlang dan bukannya menjadi penghalang kepada kelicinan proses kerja. Oleh itu sesebuah jabatan/ pejabat hendaklah merancang dan mengambil tindakan- tindakan yang konkrit bagi mencapai matlamat ini. Di antara tindakan- tindakan yang penting ialah:

- (i) Mengkaji semula sistem dan prosedur kerja yang diamalkan sekarang bagi mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada. Mana-mana aspek yang dianggap lapuk hendaklah dikemaskini supaya bersesuaian dengan keperluan semasa.
- (ii) Mempermudahkan sistem dan prosedur yang ada bagi mengelakkan halangan-halangan birokrasi dalam kerja-kerja yang dijalankan.
- (iii) Mengkaji peraturan-peraturan atau undang-undang yang ada sekarang dengan tujuan untuk memansuhkan peruntukan yang tidak lagi sesuai dengan matlamat jabatan/pejabat.

(c) *Struktur Organisasi*

17. Sesebuah jabatan/pejabat dibentuk berasaskan struktur yang sesuai dengan objektif, matlamat dan keadaan persekitarannya. Struktur inilah yang menentukan ciri-ciri penting jabatan/pejabat tersebut seperti: corak pengagihan tugas mengikut fungsi, bahagian dan unit; pengagihan kuasa dan wibawa; akauntabiliti dan tanggungjawab; peruntukan sumber; dan corak perhubungan dalam organisasi. Dengan yang demikian, struktur organisasi adalah salah satu faktor penting yang boleh mempengaruhi dan mengawal perjalanan aktiviti-aktiviti jabatan/pejabat dan ini seterusnya memberi kesan kepada tahap produktiviti jabatan/pejabat berkenaan.

18. Untuk menjadi produktif, jabatan/pejabat Kerajaan perlu mewujudkan satu struktur yang mantap. Struktur seperti ini akan memastikan kerja-kerja dapat dijalankan dengan licin serta membolehkan sumber-sumber yang ada dalam organisasi digemblengkan secara optima.

Pihak pengurusan boleh mengambil berbagai tindakan untuk mewujudkan struktur yang sedemikian. Di antaranya:

- (i) Menentukan penyelarasan fungsi-fungsi bahagian dan unit di dalam jabatan/pejabat supaya sentiasa saling melengkapi antara satu sama lain.
- (ii) Mewujudkan struktur yang fleksibel dan dinamik bagi memudahkan jabatan/pejabat membuat penyesuaian dengan perubahan-perubahan persekitaran. Struktur itu juga mestilah memudahkan pengaliran maklumat dan sumber secara bebas di antara bahagian-bahagian dan unit dalam jabatan/pejabat.
- (iii) Menentukan corak perjawatan bahagian-bahagian dan unit agar berpadanan dengan tanggungjawab yang diberikan. Bidang tugas setiap peringkat jawatan pula hendaklah ditetapkan dengan jelas bagi mengukuhkan unsur akauntabiliti dan tanggungjawab di kalangan kakitangan.
- (iv) Memastikan bidang kuasa bahagian-bahagian dan unit didefinisikan dengan jelas bagi mengelakkan percanggahan dan pertindihan fungsi.

(d) Gaya Pengurusan

19. Untuk mencapai kejayaan, pihak pengurusan perlu menerajui sendiri usaha-usaha peningkatan produktiviti. Peranan dan pengaruh pihak pengurusan ke atas prestasi jabatan/pejabat adalah besar kerana ia bertanggungjawab terhadap proses-proses utama dalam organisasi. Ini termasuklah: proses membuat keputusan; perancangan; belanjawan; penentuan keutamaan kerja; pengagihan sumber; dan penilaian prestasi. Oleh itu, pihak pengurusan perlu menunjukkan komitmen terhadap produktiviti dengan mengamalkan corak pengurusan yang berorientasikan output.

20. Tanggungjawab terpenting pihak pengurusan ialah memastikan seluruh kakitangan dan sistem dalam jabatan/pejabat dapat digerakkan ke arah peningkatan produktiviti. Di antara tindakan yang perlu dilakukan oleh pihak pengurusan ialah:

- (i) Mewujudkan wawasan dan objektif jabatan/pejabat yang jelas dan menyebarkannya kepada seluruh kakitangan. Ini akan memotivasi kakitangan kerana mereka boleh mengaitkan sumbangan kerja-kerja mereka dengan pencapaian matlamat jabatan.
- (ii) Merancang dan menetapkan matlamat prestasi jabatan/pejabat dan kemudiannya mengukur pencapaian sebenar. Langkah ini akan membolehkan jabatan/pejabat mengetahui tahap produktiviti pada sesuatu masa dan menggunakan maklumat tersebut untuk mengambil tindakan susulan.
- (iii) Mewujudkan budaya kerja yang menekankan produktiviti untuk diamalkan oleh setiap lapisan kakitangan. Budaya ini hendaklah berteraskan nilai-nilai kerja yang baik seperti dedikasi, integriti, akauntabiliti, berdisiplin dan sebagainya.

(e) Persekitaran Kerja

21. Persekitaran kerja sesebuah jabatan/pejabat mempunyai kesan langsung ke atas produktiviti jabatan/pejabat berkenaan. Sebagai contoh, sekiranya sesebuah jabatan/pejabat mempunyai susunatur yang baik, proses-proses kerja akan dapat berjalan dengan lancar.

Aktiviti-aktiviti seperti pergerakan fail, maklumat dan komunikasi di antara bahagian-bahagian dan di antara kakitangan dapat dibuat dengan berkesan. Oleh itu, masa untuk menyiapkan sesuatu kerja akan dapat dijimatkan dan ini adalah petunjuk kepada peningkatan produktiviti. Selain itu, susun atur pejabat yang baik juga akan mengoptimalkan penggunaan ruang dan ini akan menjimatkan kos operasi. Penjimatan kos ini juga menyumbang kepada peningkatan produktiviti.

22. Oleh itu, untuk mempertingkatkan produktiviti, jabatan/ pejabat perlu mempertingkatkan kualiti persekitaran kerjanya supaya bersesuaian dengan tugas-tugas yang dijalankan. Tindakan-tindakan yang boleh diambil termasuklah:

- (i) Mengadakan susun atur pejabat yang sesuai dengan operasi kerja.
- (ii) Melengkapkan pejabat dengan kemudahan-kemudahan asas seperti alat hawa dingin, perabot yang baik dan alat perhubungan.
- (iii) Menjaga kebersihan dan perhiasan pejabat.
- (iv) Menyediakan kemudahan untuk kakitangan seperti bilik rehat, riadah dan sebagainya.

(f) Teknologi

23. Penggunaan teknologi moden dalam proses kerja adalah satu langkah yang penting bagi meningkatkan produktiviti. Teknologi bukan sahaja merujuk kepada mesin-mesin atau peralatan elektronik seperti komputer, mesin taip elektrik atau mesin faksimili tetapi juga merangkumi pengetahuan dan kaedah-kaedah bekerja yang saintifik. Melalui penggunaan teknologi, sesetengah proses kerja dapat di automasi atau dimekanisasikan. Dengan cara ini kerja-kerja dapat dijalankan dengan cepat, murah, di samping meningkatkan kualitinya. Selain daripada itu, sesetengah kerja yang dahulunya dijalankan oleh manusia secara manual, boleh diambilalih oleh mesin. Ini akan membantu mengatasi masalah kecacatan output yang disebabkan oleh kecuaiian atau kelemahan manusia.

24. Sebagai strategi meningkatkan produktiviti, jabatan/ pejabat hendaklah mengkaji kesesuaian untuk mengautomasi atau memekanisasi proses-proses kerja yang mereka jalankan. Program mekanisasi boleh ditumpukan kepada kerja-kerja yang bercorak pemprosesan dan rutin seperti penyediaan bil, resit kutipan hasil, penyediaan surat notis atau pengeluaran borang-borang rasmi yang seragam. Kerja-kerja seperti ini sesuai dilakukan oleh mesin kerana tidak melibatkan keputusan- keputusan pengurusan yang penting. Program automasi pula, khususnya yang berasaskan komputer, boleh ditumpukan kepada pengendalian sistem maklumat. Ini termasuklah sistem maklumat bagi tujuan pengurusan, perancangan, kawalan kewangan, penyelenggaraan inventori dan sebagainya.

(g) Bahan-bahan

25. Produktiviti juga boleh ditingkatkan dengan mengurangkan pembaziran bahan-bahan yang digunakan sebagai input. Bahan-bahan ini adalah seperti bahan binaan, kertas, alat tulis, bahan kimia dan lain-lain yang digunakan untuk menghasilkan output. Pembaziran lazimnya berlaku apabila bahan-bahan yang dibeli untuk dijadikan input itu tidak berkualiti. Bahan-bahan tersebut terpaksa dibuang kerana jika diproses boleh mencacatkan output yang akan dihasilkan. Sebab itulah untuk meningkatkan produktiviti, jabatan/pejabat perlu memastikan bahan-bahan yang digunakannya berkualiti tinggi. Di antara cara-cara yang boleh digunakan untuk mengelakkan pembaziran bahan-bahan adalah seperti berikut:

- (i) Menjalankan pemeriksaan kualiti ke atas semua bahan, sebaik sahaja diperolehi daripada pembekal dan sebelum ianya diproses untuk mengeluarkan output.
- (ii) Memberi pendidikan kualiti kepada pembekal dan memastikan hanya pembekal-pembekal yang diiktiraf sahaja dibenarkan membekal bahan-bahan yang diperlukan oleh jabatan/ pejabat.
- (iii) Mengamalkan sistem inventori yang baik untuk mengelakkan pemegangan stok yang berlebihan. Stok yang berlebihan juga adalah satu pembaziran yang membebankan jabatan/pejabat dari segi kewangan.

(h) *Kelengkapan Modal*

26. Kelengkapan modal seperti jentera, loji, kenderaan pengangkutan dan sebagainya adalah input penting dalam proses pengeluaran output. Kelengkapan ini perlu di selenggara dengan sempurna supaya boleh beroperasi di sepanjang masa. Langkah ini boleh mengelakkan masa yang mungkin terbuang jika berlaku kerosakan. Di antara cara-cara bagi meningkatkan tahap boleh guna kelengkapan modal adalah seperti berikut:

- (i) Menyelenggarakan kelengkapan mengikut jadual supaya dapat mengurangkan kemungkinan kerosakan.
- (ii) Menentukan kelengkapan berada dalam persekitaran operasi yang baik. Misalnya jika kelengkapan itu ialah alat komputer kerangka utama, ia hendaklah diletakkan dalam bilik berhawa dingin supaya tidak mudah rosak.
- (iii) Merancang penggunaan kelengkapan supaya semuanya dapat digunakan dengan optimum.

IV. PENGUKURAN PRODUKTIVITI

27. Pengukuran produktiviti adalah satu daripada komponen penting dalam usaha peningkatan produktiviti. Segala usaha untuk mempertingkatkan produktiviti tidak akan dapat dilaksanakan tanpa mengetahui terlebih dahulu tahap produktiviti semasa. Pada dasarnya, pengukuran dibuat untuk mengetahui tahap produktiviti sesebuah jabatan/pejabat. Pengukuran produktiviti membolehkan jabatan/pejabat:

- (a) Mengetahui sejauh mana sumber-sumber yang telah diperuntukkan digunakan.
- (b) Meningkatkan fleksibiliti operasi dari segi penggunaan tenaga manusia dan alat-alat.
- (c) Mengenal pasti bidang-bidang untuk meningkatkan produktiviti.
- (d) Menentukan kos operasi organisasi.

28. Panduan ini menggariskan satu pendekatan untuk mengukur produktiviti di peringkat jabatan/pejabat dan individu. Sekiranya mana-mana jabatan/pejabat telah pun mempunyai sistem pengukuran produktiviti masing-masing, mereka bolehlah terus menggunakannya.

29. Pengukuran produktiviti boleh dilaksanakan di dua peringkat iaitu:

- (a) Peringkat organisasi; dan
- (b) Peringkat individu.

(a) *PENGUKURAN DI PERINGKAT ORGANISASI*

30. Terdapat 4 langkah yang terlibat dalam mengukur produktiviti di peringkat jabatan/pejabat. Langkah-langkah ini adalah seperti berikut:

- (i) Mengenal pasti output-output utama berdasarkan kepada objektif-objektif yang telah ditentukan.
- (ii) Menentukan petunjuk-petunjuk produktiviti (*productivity indicators*) bagi setiap output utama yang dikenal pasti.
- (iii) Mengumpul data berdasarkan kepada petunjuk-petunjuk produktiviti yang telah dikenal pasti.
- (iv) Menilai tahap produktiviti semasa.

Langkah 1: Mengenal pasti Output-Output Utama

31. Output-output utama yang dihasilkan oleh jabatan/pejabat perlu dikenal pasti. Output-output ini adalah dalam dua bentuk iaitu perkhidmatan dan keluaran. Contoh output dalam bentuk keluaran ialah seperti laporan, Kad Pengenalan dan lesen-lesen. Contoh output dalam bentuk perkhidmatan ialah seperti pungutan cukai tanah, khidmat nasihat, ceramah, pemberian ubat kepada pesakit-pesakit di kaunter-kaunter hospital dan kawalan trafik di jalan raya. Contoh output-output di agensi-agensi Kerajaan tertentu adalah seperti berikut:

Contoh Output di Jabatan Pendaftaran Negara

Di antara output utama yang dihasilkan oleh Jabatan Pendaftaran Negara ialah:

- (i) Sijil Kelahiran.
- (ii) Kad Pengenalan.
- (iii) Sijil Kerakyatan.
- (iv) Sijil Kematian.

Contoh Output di Dewan Bandaraya, Kuala Lumpur

Di antara output utama yang dihasilkan oleh Dewan Bandaraya, Kuala Lumpur ialah:

- (i) Perkhidmatan pungutan sampah.
- (ii) Penguatkuasaan.
- (iii) Kutipan hasil.
- (iv) Lesen.
- (v) Pelan bangunan yang diluluskan.

Contoh Output Di Pejabat Daerah dan Tanah

Di antara output utama yang dihasilkan oleh Pejabat Tanah ialah:

- (i) Kutipan cukai tanah.
- (ii) Lesen Pendudukan Sementara (TOL).
- (iii) Kelulusan Hak Milik Sementara.
- (iv) Projek-projek pembangunan kecil.

Contoh Output Di Jabatan Pengangkutan Jalan

Di antara output utama Jabatan Pengangkutan Jalan ialah:

- (i) Pemeriksaan kenderaan perniagaan.
- (ii) Lesen pemandu.
- (iii) Pendaftaran kenderaan.

Langkah 2: Penentuan Petunjuk Produktiviti

32. Untuk mengukur produktiviti sesebuah jabatan/pejabat, beberapa petunjuk produktiviti perlu diwujudkan. Petunjuk- petunjuk produktiviti ialah satu pengukuran proksi yang digunakan untuk mengukur produktiviti jabatan/pejabat. Petunjuk-petunjuk produktiviti yang diwujudkan adalah berdasarkan kepada output-output utama yang telah dikenal pasti. Seelok-eloknya beberapa petunjuk produktiviti diwujudkan untuk setiap output. Dalam mewujudkan petunjuk- petunjuk produktiviti jabatan/pejabat perlu menumpukan perhatian kepada perkara-perkara berikut:

- (i) Data yang perlu dikutip sudah sedia ada atau senang diperolehi.
- (ii) Petunjuk yang dipilih adalah jelas dan senang difahami.
- (iii) Petunjuk produktiviti berkenaan mencerminkan unsur kos, kuantiti dan masa.

Petunjuk-petunjuk produktiviti ini boleh dinyatakan dalam bentuk nisbah (ratios), bilangan dan peratus. Contoh-contoh petunjuk produktiviti yang boleh digunakan oleh jabatan/ pejabat Kerajaan adalah seperti di dalam Jadual 2 dan Jadual 3.

Jadual 2: Petunjuk Produktiviti Bagi Output-output Utama Jabatan Pendaftaran Negara

Output Utama	Petunjuk Produktiviti
1. Sijil Kelahiran	1. (a) Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan oleh seseorang pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran: $\frac{\text{Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan}}{\text{Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran sijil kelahiran}}$

Output Utama	Petunjuk Produktiviti
2. Kad Pengenalan	<p>(b) Masa purata yang diambil untuk memproses satu sijil kelahiran:</p> $\frac{\text{Jumlah masa yang diambil dalam proses keluaran sijil kelahiran}}{\text{Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan}}$ <p>(c) Masa purata yang diambil untuk memperbaiki kesilapan dalam satu sijil kelahiran:</p> $\frac{\text{Jumlah masa untuk memperbaiki kesilapan dalam sijil kelahiran}}{\text{Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran sijil kelahiran}}$ <p>(d) Kos purata (dari segi gaji pekerja yang terlibat) untuk memproses satu sijil kelahiran:</p> $\frac{\text{Gaji pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran sijil kelahiran}}{\text{Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan}}$ <p>2. (a) Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan oleh seseorang pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran:</p> $\frac{\text{Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan}}{\text{Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran kad pengenalan}}$ <p>(b) Masa purata yang diambil dalam proses pengeluaran satu kad pengenalan:</p> $\frac{\text{Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran semua kad pengenalan}}{\text{Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan}}$ <p>(c) Peratus kad pengenalan yang diproses lambat:</p> $\frac{\text{Bilangan kad pengenalan yang diproses lambat}}{\text{Bilangan kad pengenalan yang diterima}} \times 100$
3. Sijil Kerakyatan	3. Semua petunjuk-petunjuk seperti di atas boleh digunakan.
4. Sijil Kematian	4. Semua petunjuk-petunjuk seperti di atas boleh digunakan.

Jadual 3: Contoh Petunjuk Produktiviti Bagi Output-output Utama Dewan Bandaraya, Kuala Lumpur

Output Utama	Petunjuk Produktiviti
1. Penguatkuasaan	1. (a) Peratus restoran yang mematuhi peraturan kebersihan $\frac{\text{Bilangan restoran yang mematuhi peraturan kebersihan}}{\text{Bilangan restoran yang diperiksa}} \times 100$
2. Kutipan hasil	2. (a) Jumlah hasil yang dikutip oleh seorang pekerja: $\frac{\text{Jumlah kutipan hasil}}{\text{Bilangan pekerja yang terlibat dalam kutipan hasil}}$ (b) Masa purata menunggu bagi seorang pelanggan untuk membayar bil: $\frac{\text{Jumlah masa menunggu}}{\text{Jumlah pelanggan}}$
3. Lesen	3. (a) Bilangan lesen yang dihasilkan oleh seorang pekerja yang terlibat: $\frac{\text{Bilangan lesen yang dihasilkan}}{\text{Bilangan pekerja yang terlibat}}$ (b) Masa purata yang diambil untuk memproses satu lesen: $\frac{\text{Jumlah masa memproses semua lesen}}{\text{Bilangan lesen yang diproses}}$ (c) Kos purata untuk menghasilkan satu lesen: $\frac{\text{Jumlah gaji pekerja-pekerja yang terlibat}}{\text{Bilangan lesen yang dihasilkan}}$
4. Pelan Pembangunan yang diluluskan	4. (a) Peratus pelan pembangunan yang diluluskan: $\frac{\text{Bilangan pelan pembangunan yang diluluskan}}{\text{Jumlah permohonan yang diterima}} \times 100$ (b) Kos yang terlibat dalam meluluskan satu pelan pembangunan: $\frac{\text{Jumlah gaji pekerja yang terlibat}}{\text{Bilangan pelan pembangunan yang diluluskan}}$

Output Utama	Petunjuk Produktiviti
5. Perkhidmatan pungutan sampah	<p>(c) Masa purata yang diambil untuk meluluskan satu pelan pembangunan:</p> $\frac{\text{Jumlah masa pemprosesan semua pelan pembangunan}}{\text{Bilangan pelan pembangunan yang diluluskan}}$ <p>5. (a) Bilangan rumah yang dipungut sampah oleh seorang pekerja:</p> $\frac{\text{Bilangan rumah yang dipungut sampah}}{\text{Bilangan pekerja yang terlibat}}$ <p>(b) Jumlah tan sampah yang diangkut oleh sebuah lori sampah:</p> $\frac{\text{Jumlah tan sampah yang diangkut}}{\text{Bilangan lori sampah}}$

33. Petunjuk-petunjuk produktiviti lain yang boleh digunakan untuk mengukur produktiviti di peringkat jabatan/pejabat adalah seperti berikut:

- i. Bilangan projek yang siap mengikut jadual
Bilangan projek yang dikendalikan
- ii. Jumlah masa menunggu untuk perkhidmatan
Bilangan pelanggan
- iii. Bilangan pesakit yang datang semula untuk rawatan
Bilangan pesakit yang telah menerima rawatan
- iv. Bilangan muka surat yang ditaip
Bilangan jurutaip
- v. Jumlah masa yang diambil untuk menyediakan semua baucer
Bilangan baucer yang diselesaikan
- vi. Bilangan kenderaan perniagaan yang diperiksa
Bilangan pemeriksaan kenderaan
- vii. Bilangan kenderaan yang didaftarkan
Bilangan pekerja yang terlibat dalam kerja-kerja pendaftaran
- viii. Bilangan projek-projek pembangunan yang telah siap bagi sesuatu tempoh
Bilangan projek-projek pembangunan yang dikendalikan bagi sesuatu tempoh
- ix. Jumlah masa untuk latihan/kursus
Jumlah masa bekerja
- x. Kos penyelenggaraan mesin
Kos penyelenggaraan mesin yang dirancangkan

Langkah 3: Pengumpulan Data

34. Langkah seterusnya ialah untuk mengumpul data yang sesuai berdasarkan kepada output utama dan petunjuk produktiviti yang telah dikenal pasti. Pengumpulan data ini dapat dilihat dalam *Jadual 4*.

Jadual 4: Pengumpulan Data Di Jabatan Pendaftaran Negara

Output Utama	Petunjuk Produktiviti	Data Yang Perlu Dipungut
1. Sijil Kelahiran	(a) <u>Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan</u> Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran	(a) Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan (b) Bilangan pekerja yang terlibat dalam urusan pemprosesan sijil kelahiran
	(b) <u>Jumlah masa yang diambil dalam proses keluaran sijil kelahiran</u> Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan	(a) Jumlah masa yang diambil dalam proses keluaran sijil kelahiran (b) Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan
	(c) <u>Jumlah masa untuk memperbaiki kesilapan dalam sijil kelahiran</u> Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran sijil kelahiran	(a) Jumlah masa untuk memperbaiki kesilapan dalam sijil kelahiran (b) Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran sijil kelahiran
	(d) <u>Gaji pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran sijil kelahiran</u> Bilangan sijil kelahiran	(a) Gaji pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran sijil kelahiran (b) Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan
2. Kad Pengenalan	(a) <u>Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan</u> Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran kad pengenalan	(a) Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan (b) Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran kad pengenalan
	(b) <u>Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran kad pengenalan</u> Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan	(a) Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran kad pengenalan (b) Bilangan kad pengenalan yang dikeluarkan
	(c) <u>Bilangan kad pengenalan yang diproses lambat</u> Bilangan kad pengenalan yang diterima	(a) Bilangan kad pengenalan yang diproses lambat (b) Bilangan kad pengenalan yang diterima

35. Data harus di kumpul dari semasa ke semasa untuk membolehkan penilaian tahap produktiviti jabatan/pejabat dibuat. Contohnya, jika tempoh penilaian ialah satu tahun, data boleh di kumpul dari semasa ke semasa (*periodically*) atau sepanjang tahun berkenaan. Setiap jabatan/pejabat harus mereka bentuk borang-borang tertentu untuk membolehkan mereka mengumpul data yang sesuai.

36. Data yang telah di kumpul harus diringkaskan untuk memudahkan penilaian. Contoh ringkasan pengumpulan data adalah seperti di Jadual 5.

Jadual 5: Jabatan Pendaftaran Negara - Pengumpulan Data Bagi Output Sijil Kelahiran Untuk Tempoh Januari-Mac 1990

Data Yang Dikutip	Standard tempoh lepas (<i>base period</i>)	Tempoh Semasa	Peningkatan/ Penurunan Produktiviti
	Bilangan	Bilangan	
1. Bilangan sijil kelahiran yang diproses	20,000	25,000	
2. Bilangan pekerja yang menjalankan proses.	20	20	
3. Jumlah masa yang diambil untuk memproses sijil kelahiran.	16,000 jam	15,000 jam	
4. Jumlah masa untuk memperbaiki kesilapan dalam sijil kelahiran	4,000 jam	3,000 jam	
5. Gaji pekerja yang terlibat dalam kerja-kerja pemprosesan sijil kelahiran.	\$36,000	\$38,000	
Petunjuk Produktiviti			
1. Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan	1,000	1,250	+25%
<hr/> Bilangan pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran			
2. Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran sijil kelahiran	1.25 jam	1.67 jam	+34%
<hr/> Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan			
3. Jumlah masa untuk memperbaiki kesilapan dalam sijil kelahiran	0.25 jam	0.20 jam	+20%
<hr/> Jumlah masa yang diambil dalam proses pengeluaran sijil kelahiran			

Data Yang Dikutip	Standard tempoh lepas (<i>base period</i>)	Tempoh Semasa	Peningkatan/ Penurunan Produktiviti
	Bilangan	Bilangan	
4. Gaji pekerja yang terlibat dalam proses pengeluaran sijil kelahiran <hr/> Bilangan sijil kelahiran yang dikeluarkan	\$1.80	\$1.50	+16%

37. Untuk membolehkan jabatan/pejabat menentukan tahap produktiviti semasa, perbandingan perlu dibuat dengan standard produktiviti pada tahun-tahun yang lepas. Tahap produktiviti semasa telah meningkat jika standard produktiviti tempoh tersebut adalah lebih baik dari standard produktiviti dalam tempoh lepas. Empat cara boleh digunakan untuk menetapkan standard produktiviti. Cara-cara ini adalah seperti berikut:

- (i) Perbincangan dengan pegawai-pegawai yang terlibat tentang standard produktiviti yang munasabah digunakan.
- (ii) Kajian masa (*time and motion study*).
- (iii) Rekod-rekod sejarah (*historical records*) yang sedia ada.
- (iv) Menggunakan standard-standard yang dianggap sebagai standard antarabangsa bagi perkhidmatan tertentu seperti kesihatan, pengangkutan jalan dan perkhidmatan bomba.

Langkah 4: Menilai Tahap Produktiviti Semasa

38. Data yang dikumpul perlu dianalisa dan dinilai dari semasa ke semasa untuk mengesan tahap produktiviti di peringkat jabatan/pejabat. Penilaian perlu dibuat bersama-sama oleh Ketua Jabatan/Unit dan pekerja-pekerjanya. Jika didapati bahawa tahap produktiviti tidak mencapai standard produktiviti yang ditentukan, kajian perlu dijalankan untuk menentukan sebab-sebab kegagalan dan tindakan pembetulan diambil.

(b) PENGUKURAN DI PERINGKAT INDIVIDU

39. Terdapat 4 langkah yang terlibat dalam mengukur produktiviti di peringkat individu. Langkah-langkah ini adalah seperti berikut:

- (i) Menentukan output utama yang dihasilkan.
- (ii) Menentukan standard prestasi/norma kerja bagi setiap output utama yang dihasilkan.
- (iii) Mengumpul data berdasarkan standard prestasi/norma kerja
- (iv) Menilai tahap produktiviti semasa.

Langkah 1: Penentuan Output Yang Dihasilkan

40. Output utama yang dihasilkan oleh setiap pekerja perlu ditentukan. Contoh output yang dihasilkan oleh seorang pegawai ialah:

- (i) Kertas kerja.
- (ii) Laporan.
- (iii) Ceramah.
- (iv) Penguatkuasaan.

Langkah 2: Penentuan Standard Prestasi/Norma Kerja

41. Standard-standard prestasi/norma kerja perlu ditentukan bagi setiap output utama yang telah dikenal pasti. Standard-standard prestasi/norma kerja boleh diwujudkan melalui beberapa cara seperti berikut:

- (i) Berdasarkan rekod-rekod sejarah.
- (ii) Kajian masa.
- (iii) Perbincangan di antara penyelia dan pekerja yang terlibat.

Di antara contoh-contoh standard prestasi/norma kerja individu adalah seperti berikut:

- (i) Seorang jurutaip harus menaip 5 muka surat dalam tempoh masa 20 minit.
- (ii) Seorang pegawai harus menyediakan 6 laporan kajian dalam satu tahun.
- (iii) Seorang kerani kewangan harus menyediakan satu baucer kewangan dalam tempoh masa 20 minit.
- (iv) Seorang kerani kaunter hendaklah memproses 1 sijil kelahiran dalam tempoh masa 25 minit.

Langkah 3: Pengumpulan Data

42. Data-data tertentu yang berkaitan dengan standard prestasi/norma kerja perlu dikumpul. Data-data ini boleh dikumpul untuk masa-masa tertentu seperti tiga bulan sekali atau untuk sepanjang tempoh masa penilaian. Contoh data yang perlu dikutip adalah seperti di Jadual 6.

Jadual 6: Pengumpulan Data

Output Utama	Standard Prestasi/ Norma Masa	Data Yang Perlu Dipungut
1.Kertas kerja	10 kertas kerja setahun	Bilangan kertas yang telah dihasilkan.
2.Laporan	3 laporan setahun	Bilangan laporan yang telah dihasilkan
3.Ceramah	3 laporan setahun	Bilangan ceramah yang telah diberi
4.Penguatkuasaan	10 operasi penguatkuasaan setahun	Bilangan operasi penguatkuasaan yang telah dijalankan.

43. Data yang telah di kumpul harus diringkaskan untuk memudahkan penilaian. Contoh ringkasan pengumpulan data adalah seperti di Jadual 7.

Jadual 7: Pengumpulan Data

Output Utama	Standard Prestasi/ Norma Kerja Tahun Lepas	Standard Prestasi/ Norma Kerja Semasa	Peningkatan/ Penurunan Produktiviti
1.Kertas Kerja	10 kertas kerja setahun	2 kertas kerja	+ 20%
2.Laporan	3 laporan setahun	5 laporan	+ 66%
3.Ceramah	10 ceramah setahun	8 ceramah	- 20%
4.Penguatkuasaan	10 operasi penguatkuasaan	12 operasi penguatkuasaan	+ 20%

Langkah 4: Penilaian Tahap Produktiviti Semasa

44. Data yang di kumpul perlu di analisa dan dinilai dari semasa ke semasa. Penilaian mengenai prestasi seorang pekerja harus dibuat di antara penyelia dan pegawai yang berkenaan. Sekiranya standard prestasi seorang pekerja tidak memenuhi standard-standard prestasi yang telah ditentukan adalah menjadi tanggungjawab penyelia untuk menentukan sebab-sebab supaya tindakan pembetulan boleh diambil dengan segera. Sekiranya prestasi seorang pekerja masa kini adalah melebihi standard prestasi/norma kerja tempoh lepas maka ini menunjukkan tahap produktiviti telah meningkat.

V. PENUTUP

45. Jabatan/pejabat Kerajaan hendaklah menjadikan usaha peningkatan produktiviti sebagai satu proses yang berterusan. Ini kerana tahap produktiviti bersifat relatif. Sesuatu tahap yang dianggap tinggi pada satu masa dahulu tidak lagi dianggap sedemikian pada masa ini. Oleh itu sesebuah jabatan/pejabat hendaklah sentiasa memperbaiki prestasinya pada sepanjang masa. Usaha-usaha ke arah ini hendaklah diterapkan menjadi sebahagian daripada amalan pengurusan seharian.

46. Selain itu, tumpuan ke atas produktiviti seharusnya juga diseimbangkan dengan tumpuan ke atas kualiti. Ini adalah kerana jabatan/pejabat bukan sahaja dinilai berasaskan keupayaannya menghasilkan keluaran-keluaran, tetapi juga turut dinilai berasaskan keupayaan keluaran tersebut memenuhi kehendak orang ramai yang menjadi pelanggan.