



**TAKLIMAT SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU
PERKHIDMATAN AWAM BRUNEI DARUSSALAM BAGI
KAKITANGAN BAHAGIAN IV DAN V
[Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri Bilangan 4/2017]**

**15 Mei 2017 hingga 17 Mei 2017
Institut Perkhidmatan Awam**

Sesi taklimat disusun seperti berikut:-



Time	Agenda	Details
1.45 pm	Surah Al-Fatihah	
1.50 pm	Pengenalan Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam	▪ Surat Keliling JPM bilangan 4/2017 dan Mekanisme Perlaksanaan
2.30 pm	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	▪ Pengenalan – Definisi ▪ KPI Organisasi dan Individu
3.00 pm	Memberikan maklum balas (<i>feedback</i>) semasa Penilaian Prestasi	▪ Bagaimana mengendalikan maklum balas yang berkesan dalam Sistem Penilaian Prestasi
3.30 pm	Sesi Soal Jawab	

OBJEKTIF TAKLIMAT

- Memberigakan Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri bilangan 4/2017 mengenai Sistem Pengurusan Prestasi Baru dalam Perkhidmatan Awam
- Memberi pendedahan mengenai aspek Petunjuk Prestasi Utama - *Key Performance Indicators (KPI)* dalam Sistem Pengurusan Prestasi Baru
- Memberi kefahaman mengenai perlaksanaan dari aspek Penilaian Prestasi, memberikan maklum balas dan juga tatacara perlaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru dalam Perkhidmatan Awam

Sesi taklimat disusun seperti berikut:-

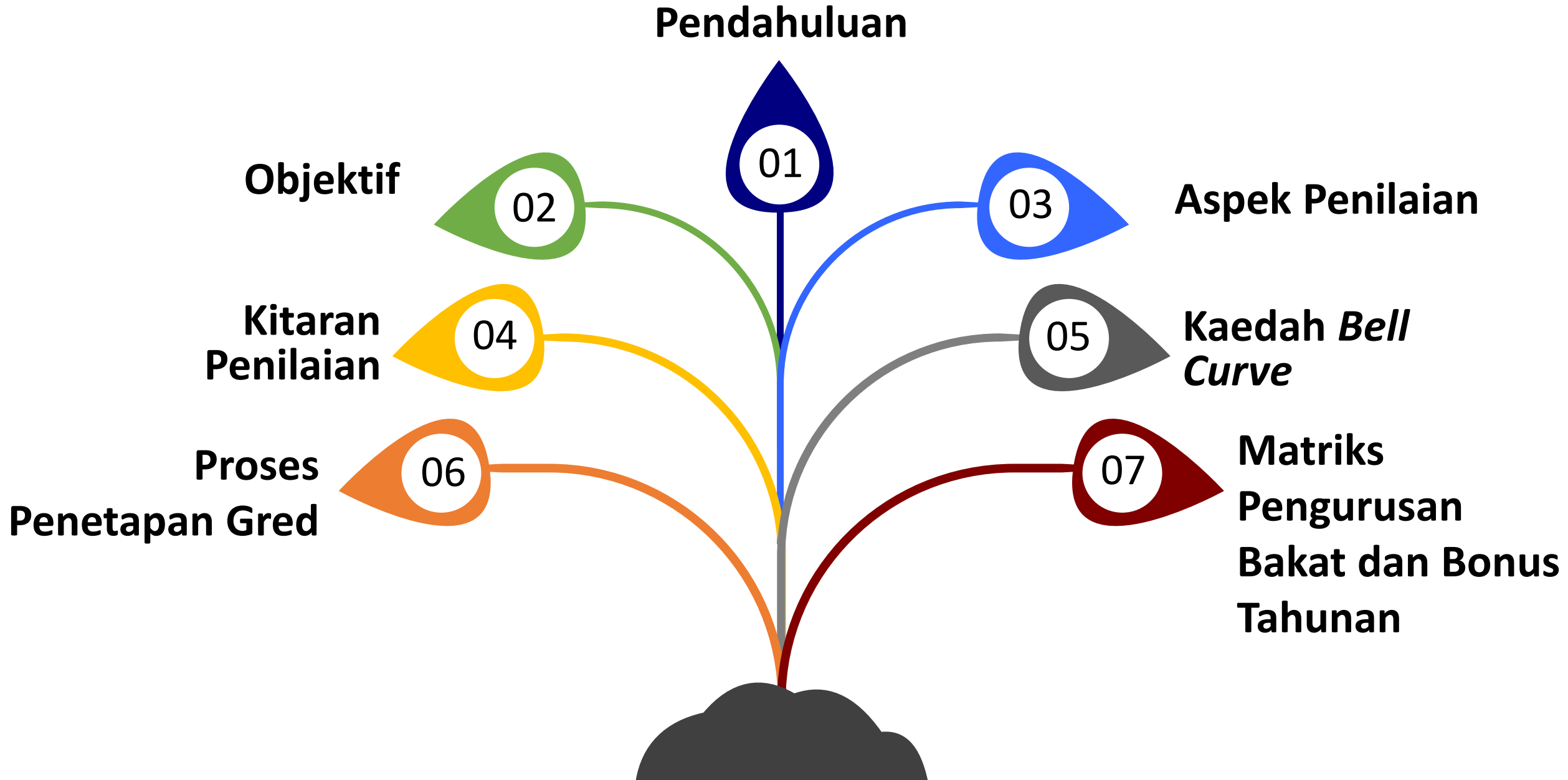


Time	Agenda	Details
1.45 pm	Surah Al-Fatihah	
1.50 pm	Pengenalan Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam	▪ Surat Keliling JPM bilangan 4/2017 dan Mekanisme Perlaksanaan
2.30 pm	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	▪ Pengenalan – Definisi ▪ KPI Organisasi
3.00 pm	Memberikan maklum balas (<i>feedback</i>) semasa Penilaian Prestasi	▪ Bagaimana mengendalikan maklum balas yang berkesan dalam Sistem Penilaian Prestasi
3.30 pm	Sesi Soal Jawab	

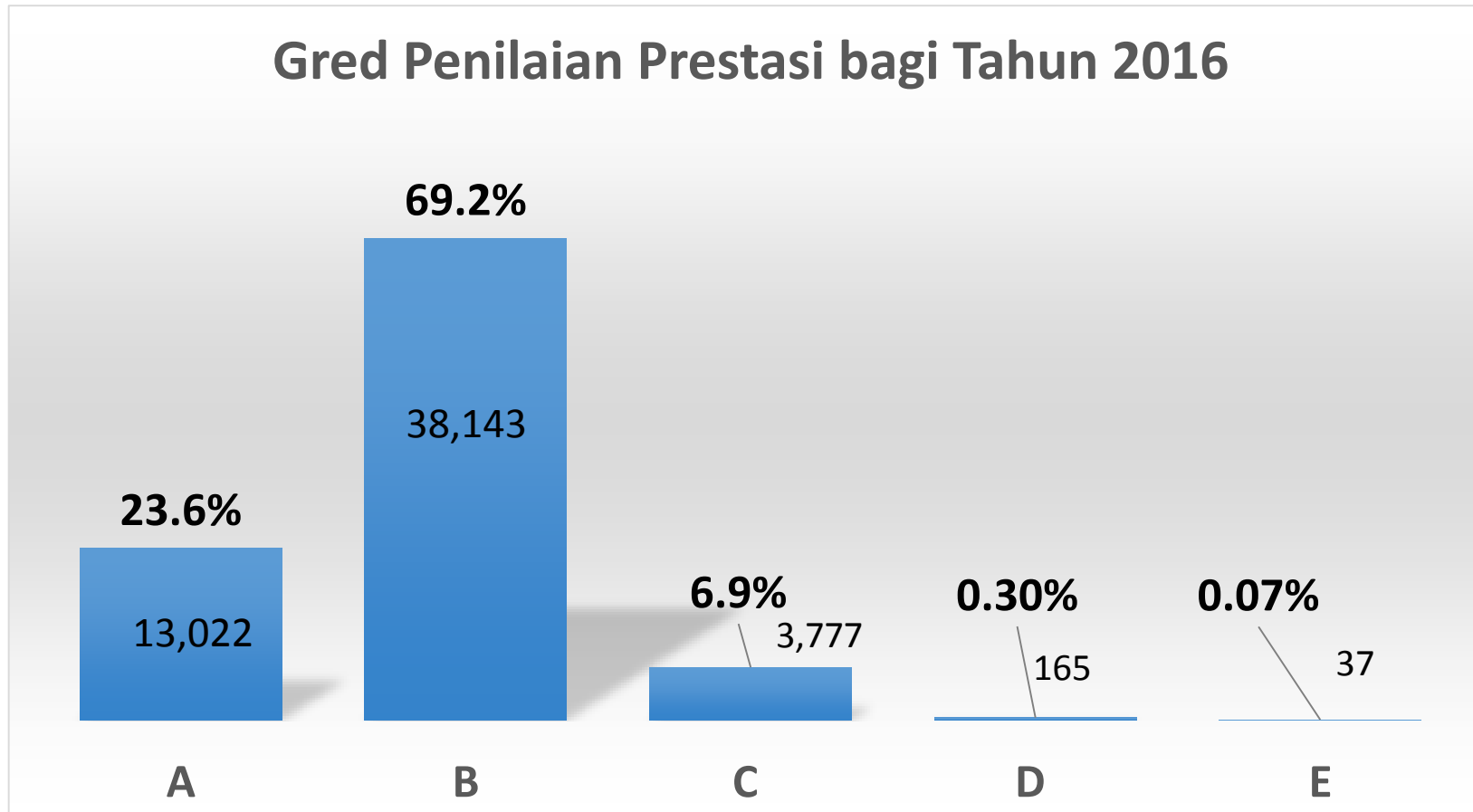


SEGMENT 1: PENGENALAN
SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU
PERKHIDMATAN AWAM BRUNEI DARUSSALAM
[Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri Bilangan 4/2017]

Kandungan



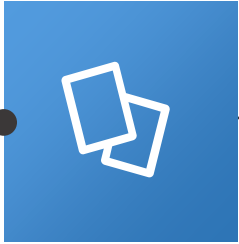
GREED PENILAIAN PRESTASI WARGA PERKHIDMATAN AWAM BAGI TAHUN 2016



**Gred A dan B
= 92.8%**

- *Bagi seramai 55,144 warga Perkhidmatan Awam (menggunakan borang penilaian prestasi yang lama)*

Pendahuluan



Dikawal oleh
SK JPM
bilangan
4/2017
bertarikh 28
Februari 2017



Salah satu langkah
mempertingkatkan
budaya berasaskan
prestasi
(*performance-based
culture*) dalam
Perkhidmatan Awam



Bagi semua peringkat
pegawai dan
kakitangan Bahagian
I, II, III, IV dan V dalam
Perkhidmatan Awam



Bermaksud satu
sistem untuk
merancang,
melaksana,
mengurus & menilai
pencapaian prestasi
pegawai dan
matlamat organisasi
dalam tempoh
penilaian lazimnya
satu tahun

Pembaharuan



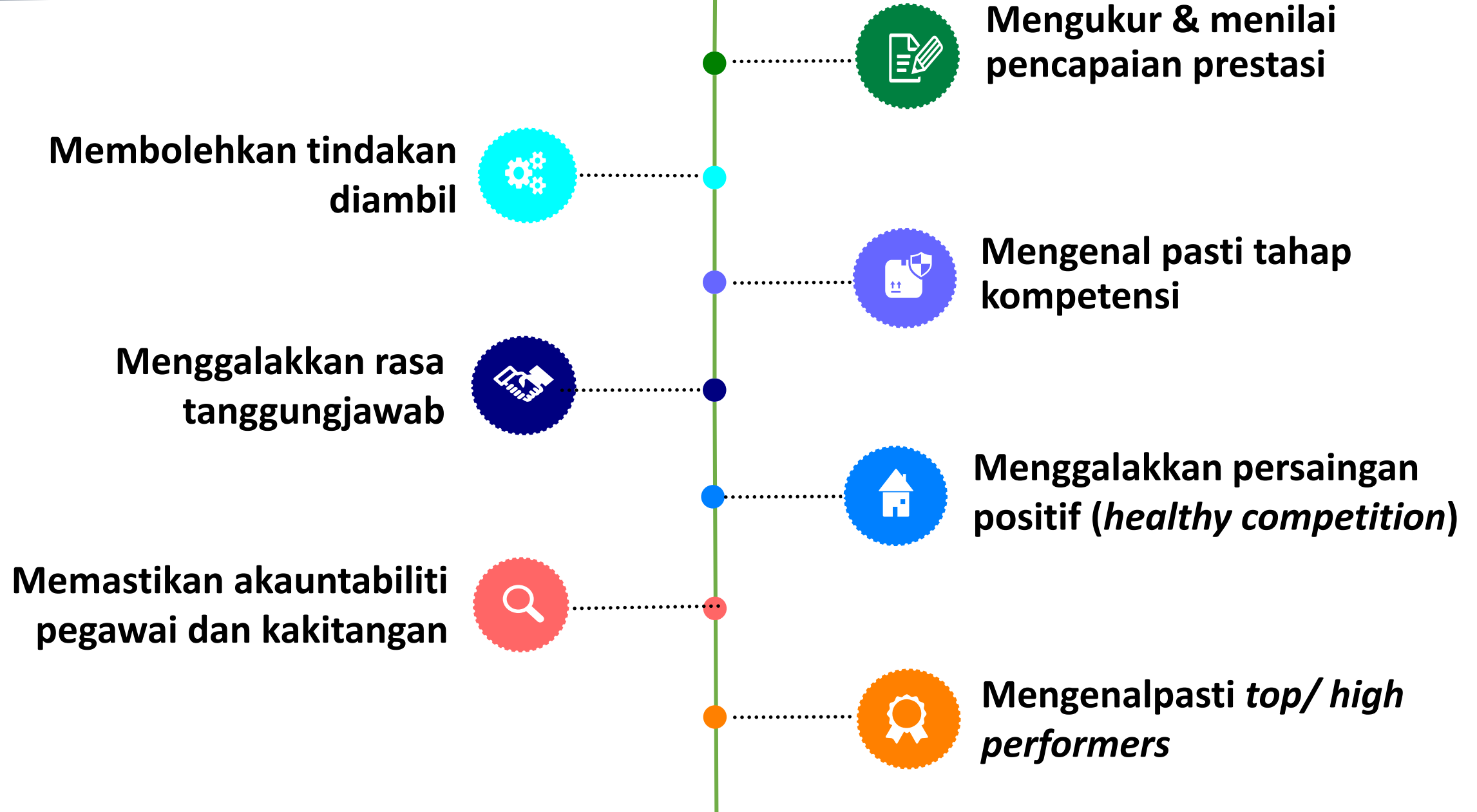
[1] Borang Penilaian Prestasi Baru:

- Hasil (*results*) melalui penetapan KPI; dan
- Ciri-ciri peranan (*role competencies*)

[2] Kaedah *Bell Curve*:

- Menetapkan had peratus pemberian gred prestasi di semua kementerian dan jabatan

Objektif



BORANG PENILAIAN PRESTASI BARU

Borang Penilaian Prestasi Baru

Borang Penilaian
Prestasi Bahagian I



Borang Penilaian
Prestasi Bahagian II



Borang Penilaian
Prestasi Bahagian III



Borang Penilaian
Prestasi Bahagian
IV & V



Garispanduan Perlaksanaan
Bahagian I & II

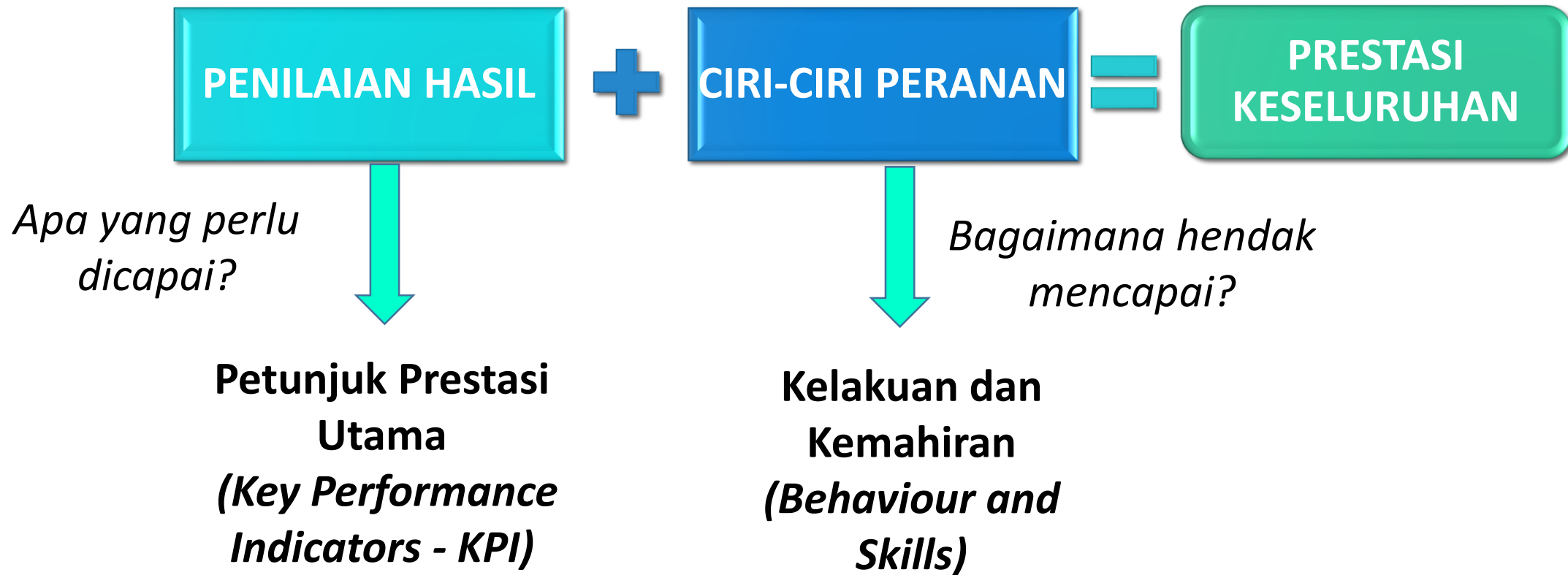


Garispanduan Perlaksanaan
Bahagian III

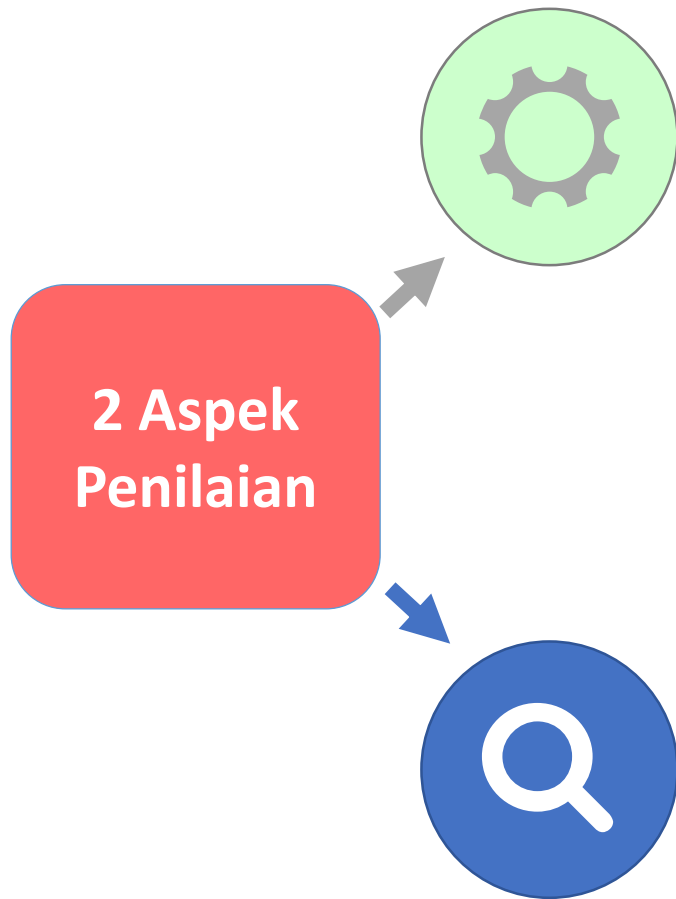


Garispanduan Perlaksanaan
Bahagian IV & V

Aspek Penilaian



Aspek Penilaian



Penilaian Hasil

(Results/KPI):

- ◆ Dimestikan bagi semua bahagian
- ◆ Dua (2) kali reviu - bulan Februari dan Jun pada tahun penilaian

Ciri-Ciri Peranan

(*Role Competencies*)

- ◆ Ciri mandatori dan ciri opsyen bagi Bahagian I dan II
- ◆ Semua ciri adalah mandatori bagi Bahagian III, IV dan V

Terdapat ruang bagi **penilaian ciri tambahan** (ciri yang tidak tersenarai dalam borang) yang difikirkan bersesuaian

Penilaian Hasil [*Results/KPI*]



BAHAGIAN I, II & III

Menyenaraikan
**sekurang-kurangnya
2 KPI**

BAHAGIAN IV & V

Menyenaraikan
**sekurang-kurangnya
1 KPI**

STATUS PENCAPAIAN

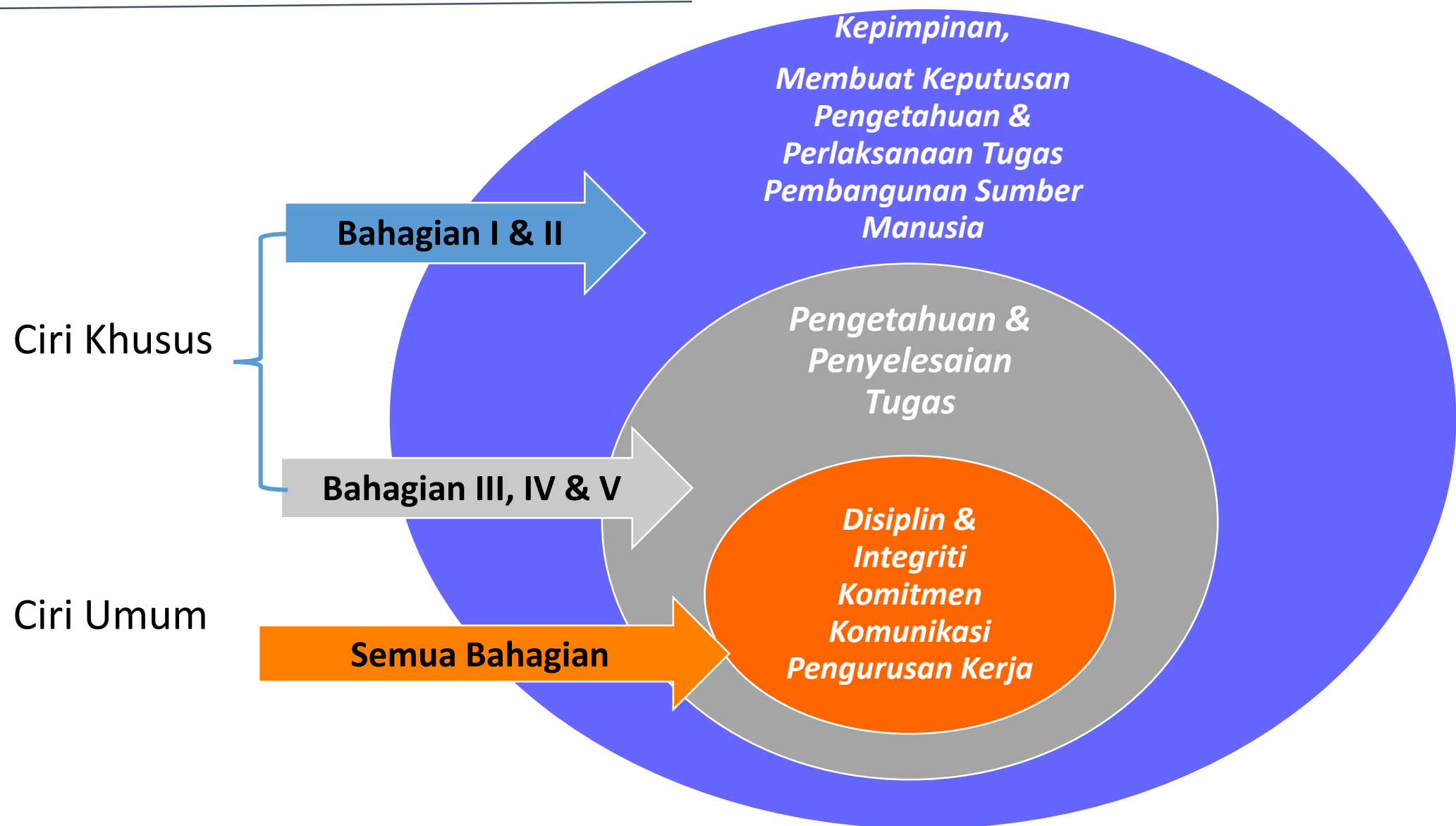
- ◆ Setiap bulan Februari, Jun dan September
- ◆ Markah penilaian hanya akan diberikan pada bulan September (pada tahun penilaian)

Status pencapaian hendaklah dijalankan pada setiap bulan Februari, Jun dan September. Markah penilaian hanya akan diberikan pada bulan September. Keterangan markah penilaian serta markah bagi setiap KPI yang diperolehi dalam bahagian ini adalah seperti berikut:

MARKAH	KETERANGAN		MARKAH YANG DIPEROLEHI	MARKAH
4	Melebihi Jangkaan (Cemerlang)		KPI 1	
3	Mencapai Jangkaan (Sangat Baik)		KPI 2	
2	Hampir Mencapai Jangkaan (Baik)		KPI 3	
1	Dibawah Jangkaan (Memerlukan Pembaikan)		KPI 4	
0	Tidak Mencapai Jangkaan (Tidak Memuaskan)		JUMLAH MARKAH	

KPI 1:									
Peringkat Penilaian	Pertama (Februari)		Kedua (Jun)			Akhir (September)			
				Markah Pencapaian (sila tandakan)					
				0	1	2	3	4	
KPI 2:									
Peringkat Penilaian	Pertama (Februari)		Kedua (Jun)			Akhir (September)			
				Markah Pencapaian					
				0	1	2	3	4	

Ciri Peranan [*Role Competencies*]



Ciri Peranan [*Role Competencies*] Bahagian I & II

7 ciri mandatori dan 1 ciri opsyen (*)

- ◉ Disiplin dan Integriti
- ◉ Komitmen
- ◉ Pengetahuan dan Perlaksanaan [*application*]
- ◉ Membuat keputusan
- ◉ Kepimpinan
- ◉ Pengurusan kerja
- ◉ Komunikasi
- ◉ *Pembangunan Sumber Manusia [jika berkenaan]

Ciri Peranan [*Role Competencies*] Bahagian III; IV & V

5 ciri mandatori

- ◉ Disiplin dan Integriti
- ◉ Komitmen
- ◉ Pengetahuan dan Penyelesaian Tugas
- ◉ Pengurusan Kerja
- ◉ Komunikasi

Konsep Wajaran [weightage]

- Jumlah yang diperuntukkan bagi menilai hasil (*results*) dan gabungan ciri peranan serta ciri tambahan
- Wajaran yang digunakan berbeza bagi setiap Bahagian mengikut kesesuaian tugas dan tanggungjawab



BAHAGIAN	WAJARAN [WEIGHTAGE]	
	HASIL [RESULTS] - KPI	CIRI PERANAN & CIRI TAMBAHAN
I ; II & III	50%	50%
IV & V	30%	70%

Prestasi Keseluruhan

Hasil
(Results/KPI)

Wajaran

Ciri Peranan

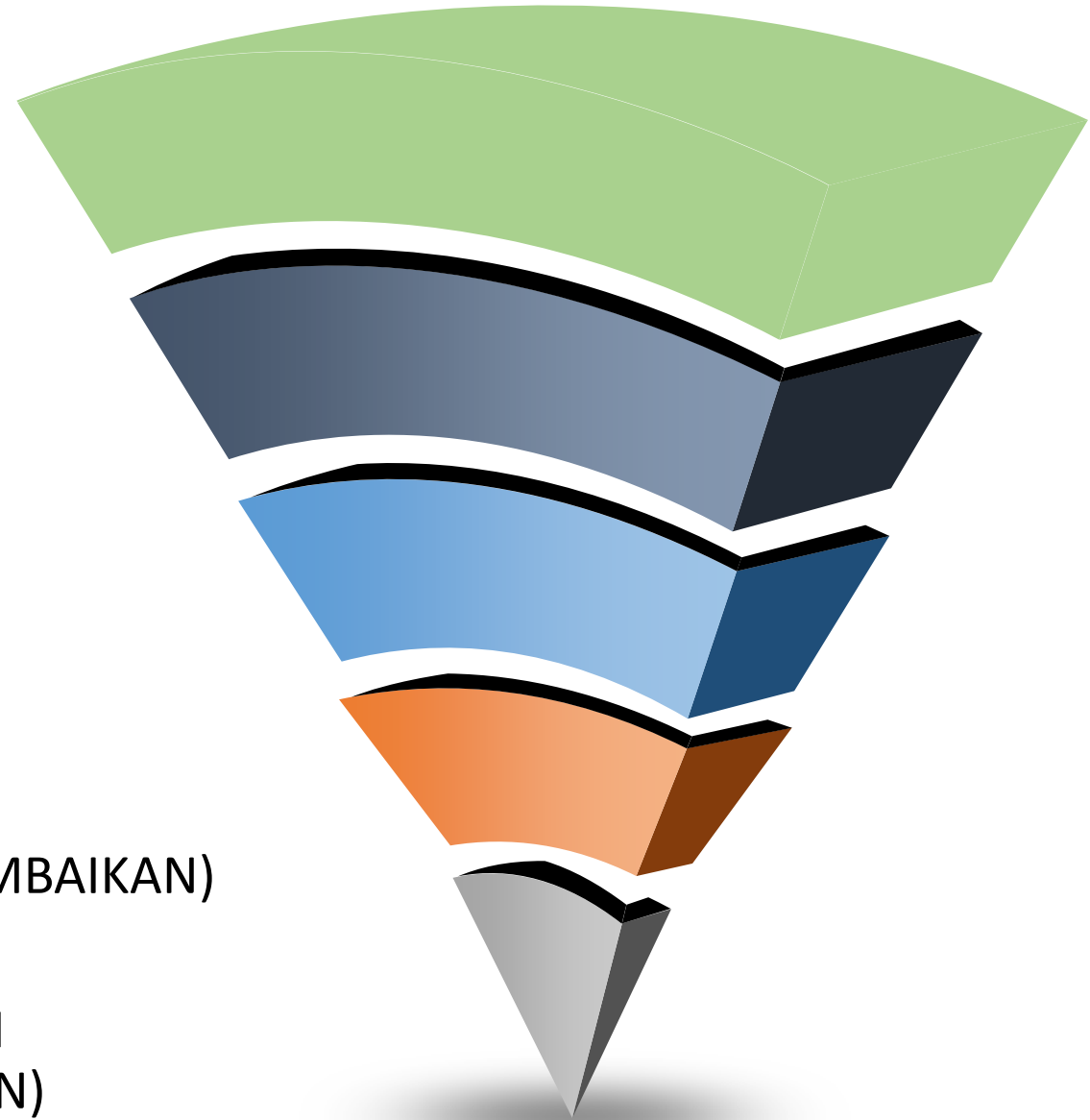
Ciri Tambahan

<u>Bahagian C</u>			Wajaran (%)	Jumlah Diperolehi (%)		
Jumlah Markah						
		=				
(Jumlah KPI X 4)			X 30	=		
					Jumlah Markah Keseluruhan (sebelum proses moderation/ calibration) (%)	
+						
=						
<u>Bahagian D</u>		+	<u>Bahagian E</u>		=	
Jumlah Markah			Jumlah Markah			
					X 70 =	
<u>Bahagian D</u>		+	<u>Bahagian E</u>			
(Jumlah Ciri Peranan X 4)			(Jumlah Ciri Tambahan X 4)			

Gred Penilaian

Menggunakan
Gred A sehingga
Gred E

- **GRED A**
91% DAN KEATAS
(CEMERLANG)
- **GRED B**
80% - 90%
(SANGAT BAIK)
- **GRED C**
66% - 79%
(BAIK)
- **GRED D**
50% - 65%
(MEMERLUKAN PEMBAIKAN)
- **GRED E**
49% DAN KEBAWAH
(TIDAK MEMUASKAN)



Kitaran Sistem Penilaian Prestasi



KAEDAH *BELL CURVE*

.....

Kaedah *Bell Curve*

- ◉ *Adjusted bell curve* dan tidak semestinya *symmetrical*
- ◉ Membuka ruang kepada budaya kerja positif dan produktif - pegawai dan kakitangan akan sentiasa mempertingkatkan mutu dan prestasi kerja.

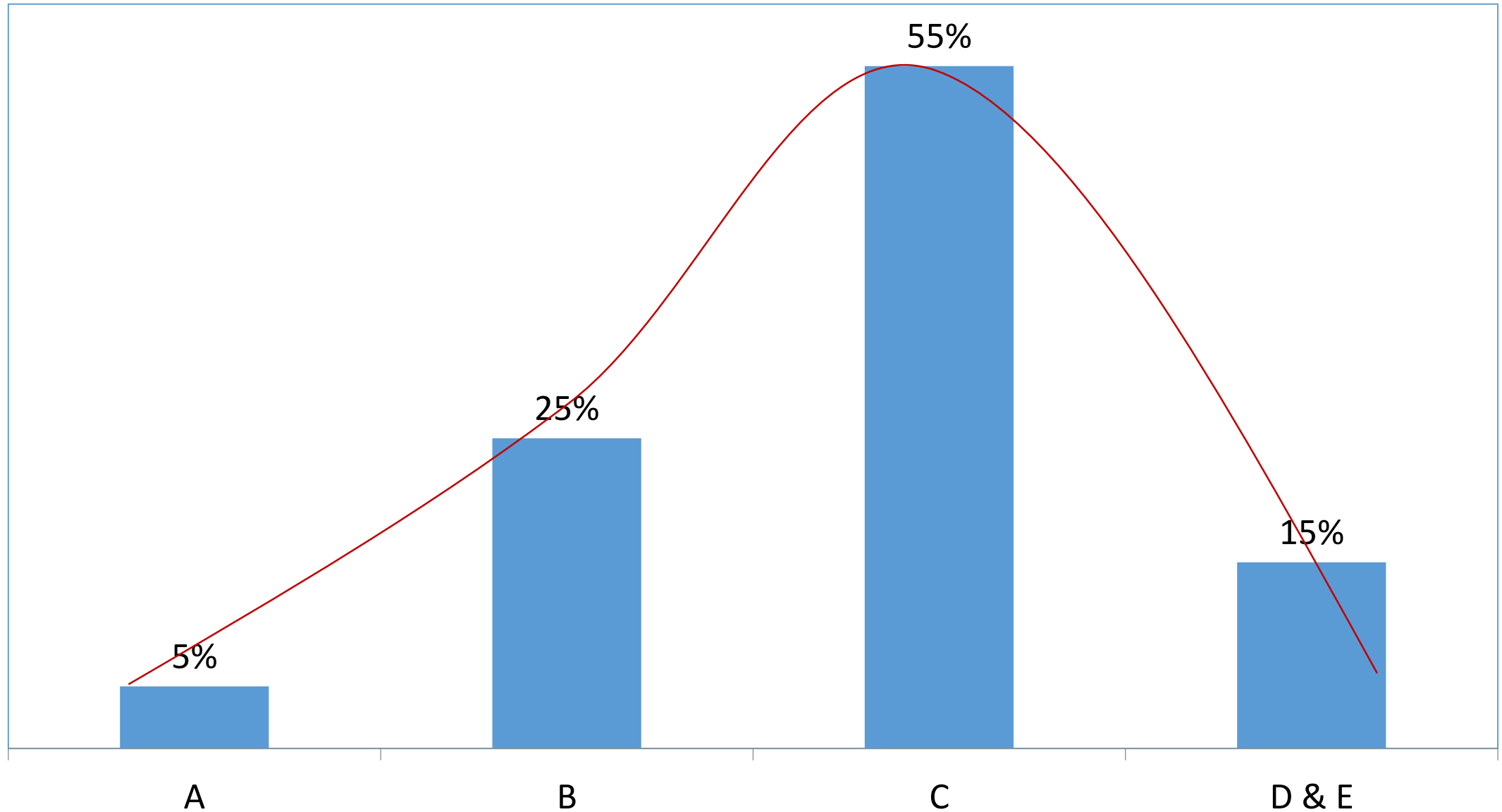
Peratus *Bell Curve*

Borang Penilaian Prestasi Baru dikaitkan dengan penggunaan kaedah *bell curve* mengikut peratus yang dicadangkan:

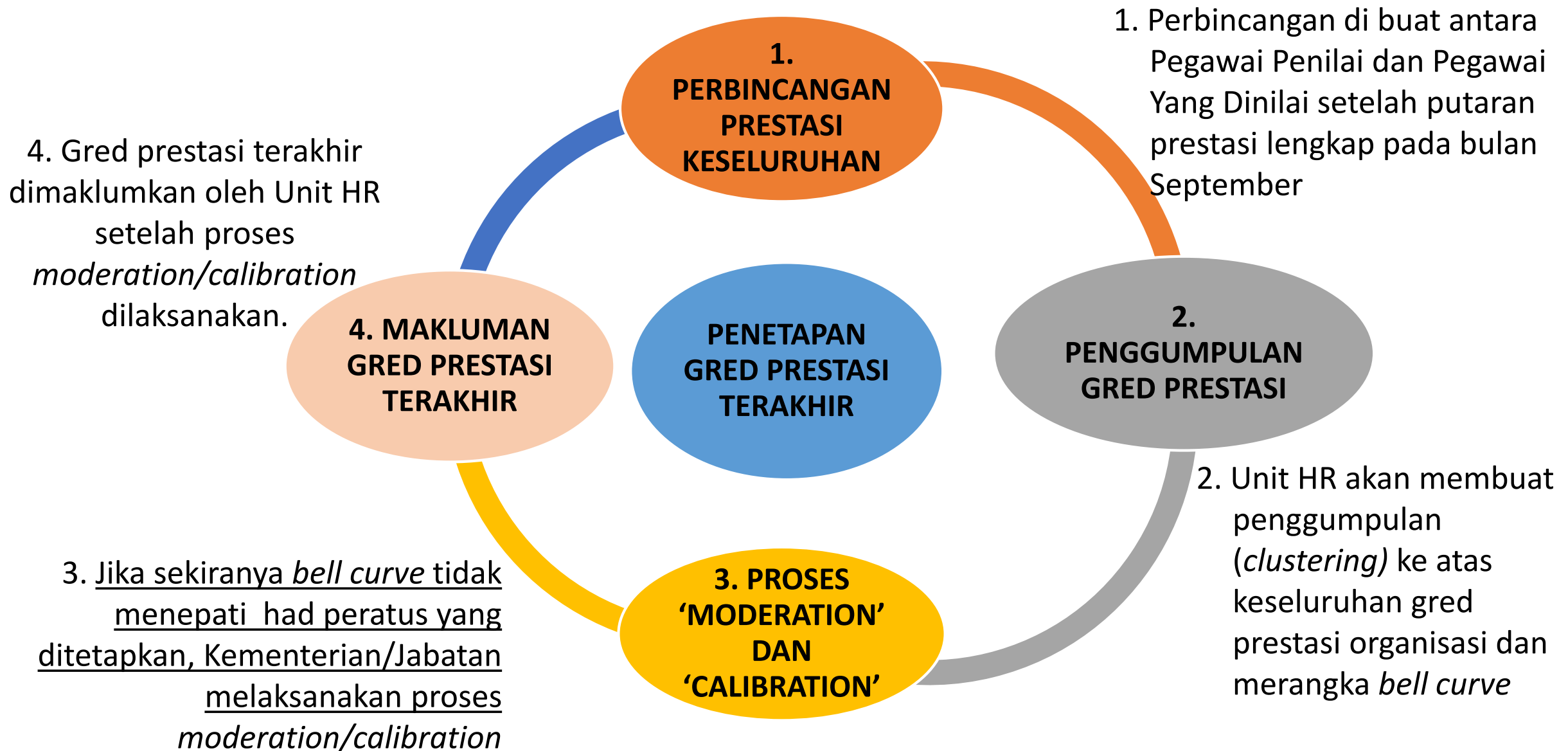
GRED PRESTASI	PERATUS
A	5%
B	25%
C	55%
D	15%
E	

Had peratus *bell curve* akan diteliti semula mengikut keperluan dari masa ke semasa

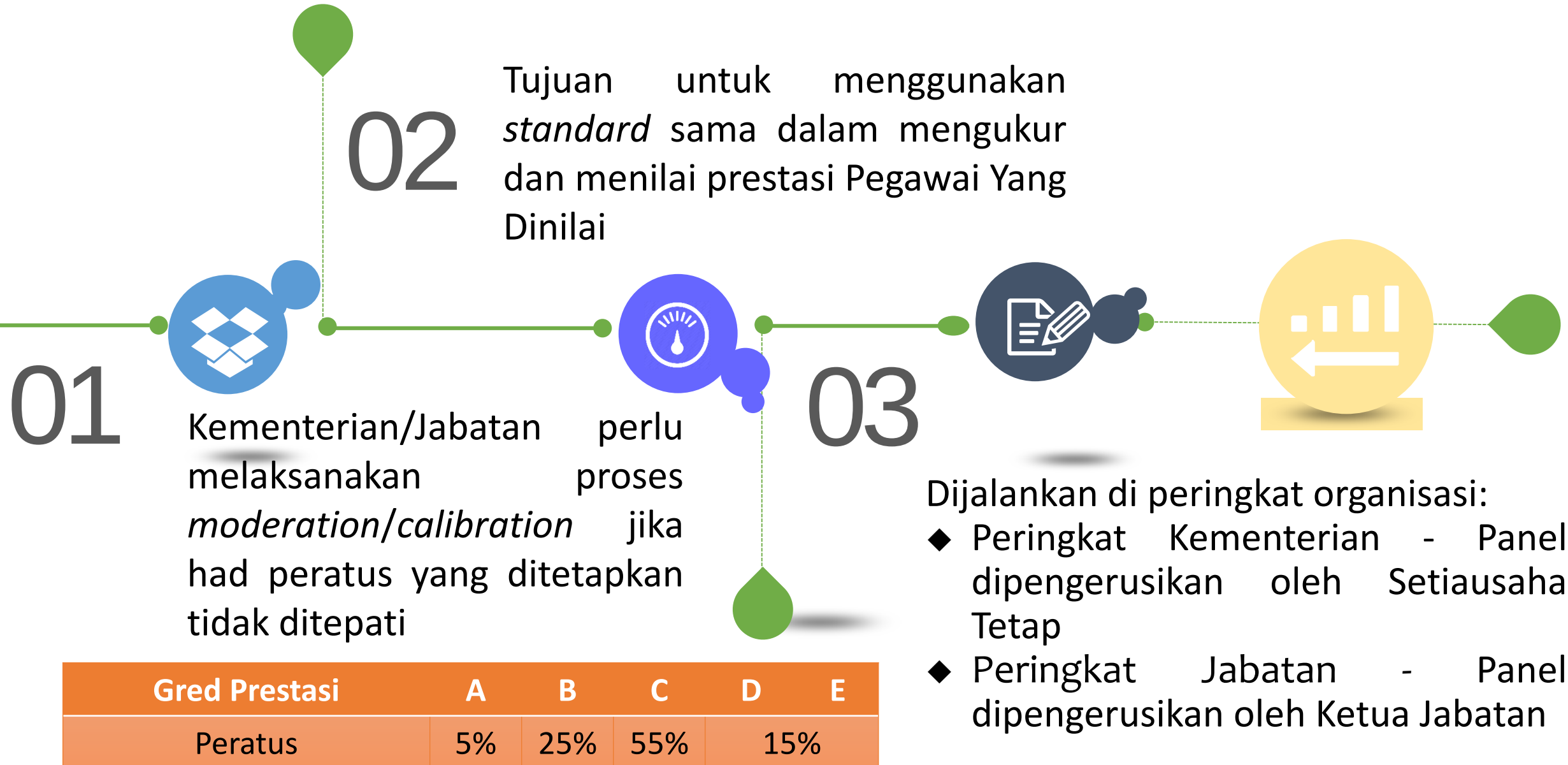
'ADJUSTED' BELL CURVE



PROSES PENETAPAN GRED PRESTASI TERAKHIR



OBJEKTIF DAN PROSES *MODERATION* / *CALIBRATION*





RASIONAL PROSES MODERATION DAN CALIBRATION

Akauntabiliti dan Penilaian yang telus dan adil

Penilaian prestasi secara konsisten

Mengurangkan faktor berat sebelah (biasness) semasa menetapkan gred prestasi

Mengenalpasti *top, average and low performers*

Memastikan *standard* digunakan adalah konsisten bagi semua organisasi

Mengenalpasti keperluan latihan melalui *performance improvement plan* atau *talent management matrix*

GARISPANDUAN PROSES *MODERATION AND CALIBRATION* INI DIHASRATKAN UNTUK DIGUNAPAKAI **SEBAGAI RUJUKAN DAN PANDUAN BAGI JAWATANKUASA SUMBER MANUSIA DI KEMENTERIAN DAN JABATAN**

Dalam memastikan proses *moderation and calibration* dijalankan secara sistematik dan berkesan



Jawatankuasa Sumber Manusia di setiap Kementerian/ Jabatan adalah

dipertanggungjawabkan untuk membuat penilaian dan pertimbangan yang bersesuaian

bagi mencapai sasaran *bell curve* yang dihasratkan



KEAHLIAN JAWATANKUASA SUMBER MANUSIA DI PERINGKAT KEMENTERIAN/ JABATAN

KEAHLIAN	KEMENTERIAN	JABATAN
Pengerusi	Setiausaha Tetap	Ketua Jabatan
Timbalan Pengerusi	Timbalan Setiausaha Tetap	Timbalan/ Penolong Ketua Jabatan
Ahli-Ahli	Ketua Jabatan/ Bahagian/ Seksyen	Ketua Bahagian/ Seksyen
Sekretariat (Pemudahcara)	Bahagian/ Unit Sumber Manusia	Bahagian/ Unit Sumber Manusia

Bonus Tahunan

Sepertimana kadar bonus
yang telah ditetapkan dalam
Surat Keliling
Jabatan Perdana Menteri
bilangan 7/1992
Perenggan 1

GRED	PENILAIAN	KADAR BONUS
A	CEMERLANG	100%
B	SANGAT BAIK	100%
C	BAIK	100%
D	MEMERLUKAN PEMBAIKAN	100%
E	TIDAK MEMUASKAN	50%

Bonus Tahunan

TIADA PERUBAHAN

keatas

Surat Keliling

Jabatan Perdana Menteri
bilangan 14/1984

6.5 Pegawai-Pegawai dan kakitangan dalam Bahagian I dan kebawah akan dibayar bonus bagi tiap-tiap setahun perkhidmatan menurut kadar-kadar berikut:-

Bahagian I

- $\frac{1}{2}$ bulan gaji pokok

Bahagian II

- 1 bulan gaji pokok

Bahagian III, IV dan V

- $1\frac{1}{2}$ bulan gaji pokok

Open-vote

- $1\frac{1}{2}$ bulan gaji pokok

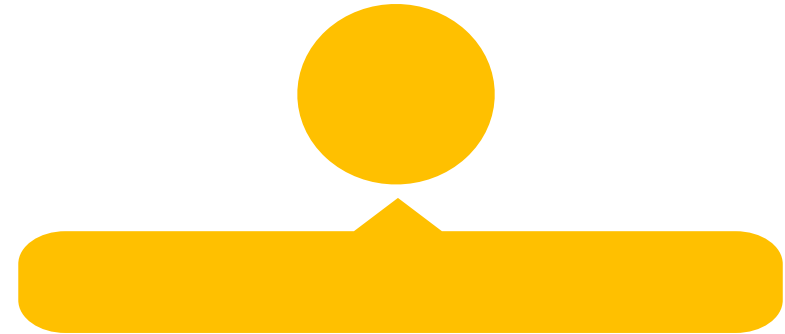
gaji hari

- $1\frac{1}{2}$ kali gaji pokok
(berdasarkan 26 hari
sebulan)

Perlaksanaan



**Perlaksanaan Sistem
Pengurusan Prestasi
Baru akan mula
berkuatkuasa pada
1 Oktober 2017**



**Dengan berkuatkuasanya
perlaksanaan Sistem
Pengurusan Prestasi Baru,
Surat Keliling Jabatan
Perdana Menteri bilangan
9/1988 adalah dibatalkan**

Sesi taklimat disusun seperti berikut:-



Time	Agenda	Details
1.45 pm	Surah Al-Fatihah	
1.50 pm	Pengenalan Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam	▪ Surat Keliling JPM bilangan 4/2017 dan Mekanisme Perlaksanaan
2.30 pm	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	▪ Pengenalan – Definisi ▪ KPI Organisasi
3.00 pm	Memberikan maklum balas (<i>feedback</i>) semasa Penilaian Prestasi	▪ Bagaimana mengendalikan maklum balas yang berkesan dalam Sistem Penilaian Prestasi
3.30 pm	Sesi Soal Jawab	



SEGMENT 2:

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

[Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri Bilangan 4/2017]





KEK

PELANGI

INDAH?





ISI Kandungan

1. Pengertian KPI
2. Kenapa KPI Diperlukan?
3. Mengenalpasti KPI Kementerian & Jabatan



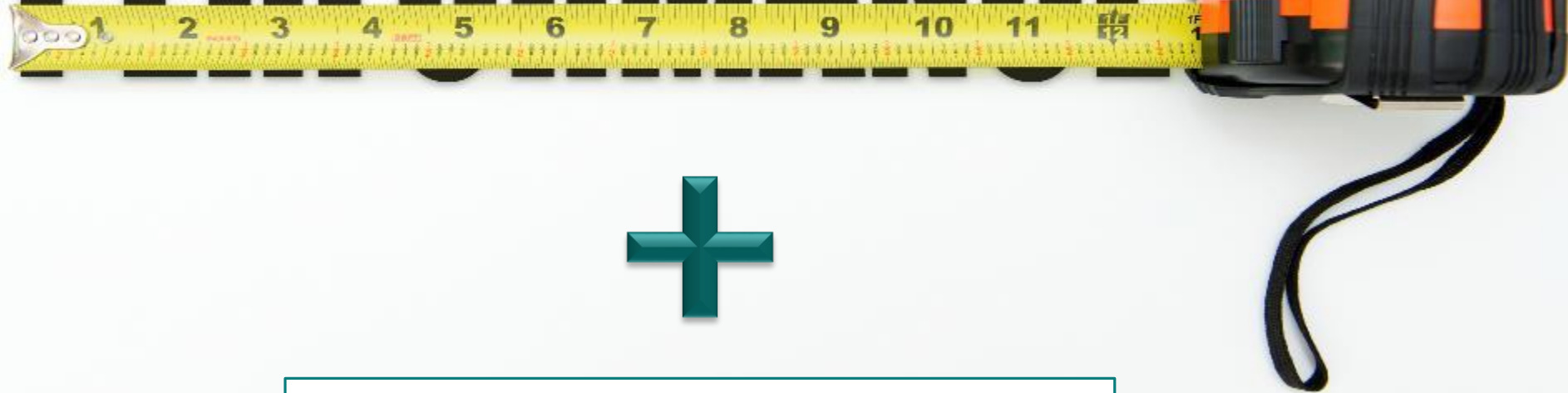
Pengertian

KPI (**Key Performance Indicators**)

- Petunjuk Prestasi Utama adalah satu **sukat-sukat penilaian yang** digunakan oleh **sebuah organisasi atau individu** dalam **mengukur atau membandingkan prestasi** bagi mencapai matlamat strategik dan operasi.

*(Key performance indicators are a set of **quantifiable measures** that **an organisation or a person** uses to gauge or **compare performance** in terms of meeting their strategic and operational goals)*

PERFORMANCE



+

OBJECTIVE

MEASURE



SUCCESS

Kenapa KPI Diperlukan?

**Membincangkan
Kedudukan
Pencapaian**

**Memacu
Pembaikan
Berdasarkan
Fakta/Data**

**Mengutamakan
Aktiviti
Pembaikan**

**Mewujudkan
Akauntabiliti**

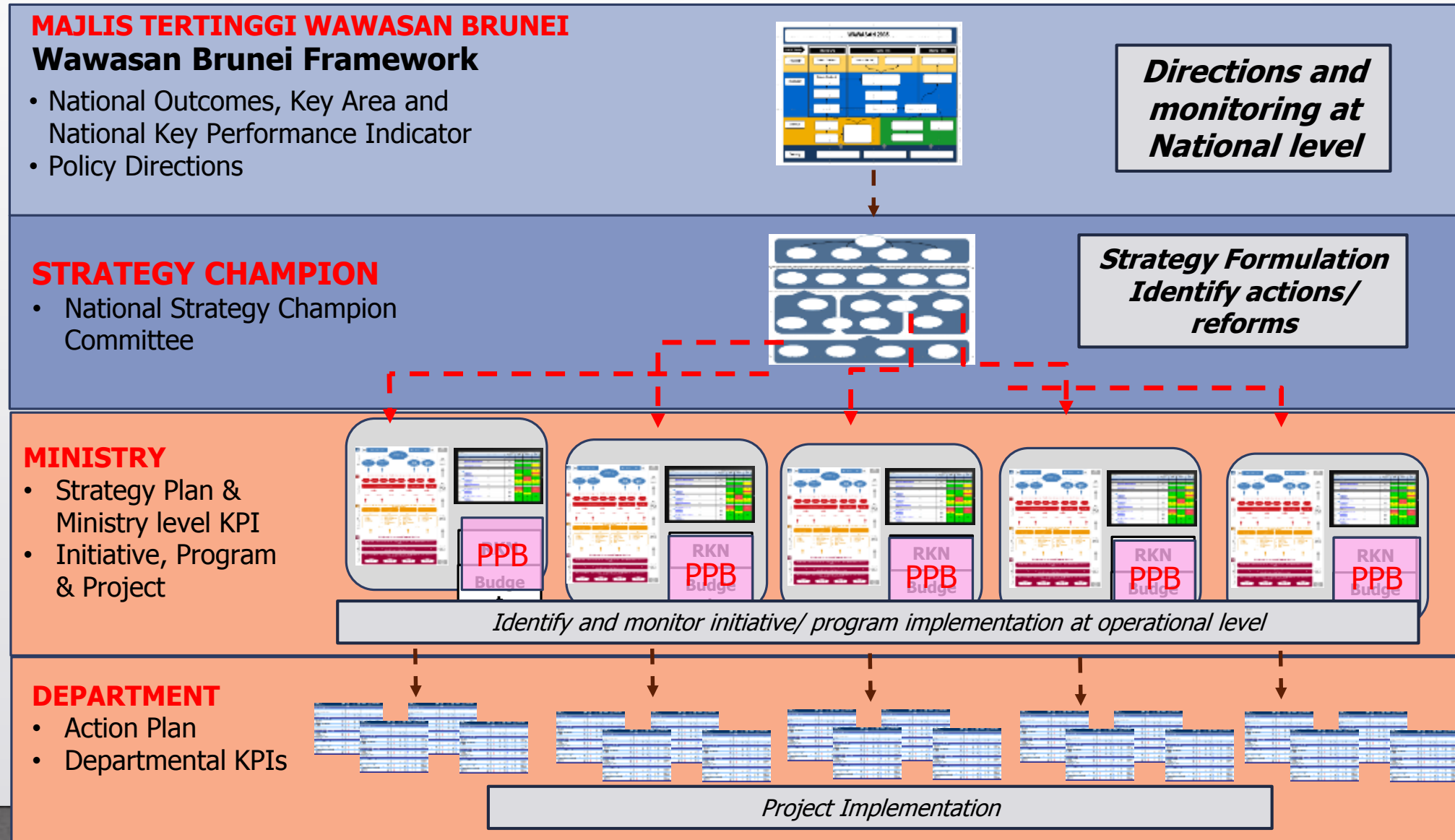
**Keutamaan
Perkembangan**

**Pemantauan
Secara
Berterusan**

**Mengaitkan
Hasil
Dengan
Proses**



KPI Di Kementerian Dan Jabatan



Menjana Objektif & KPI

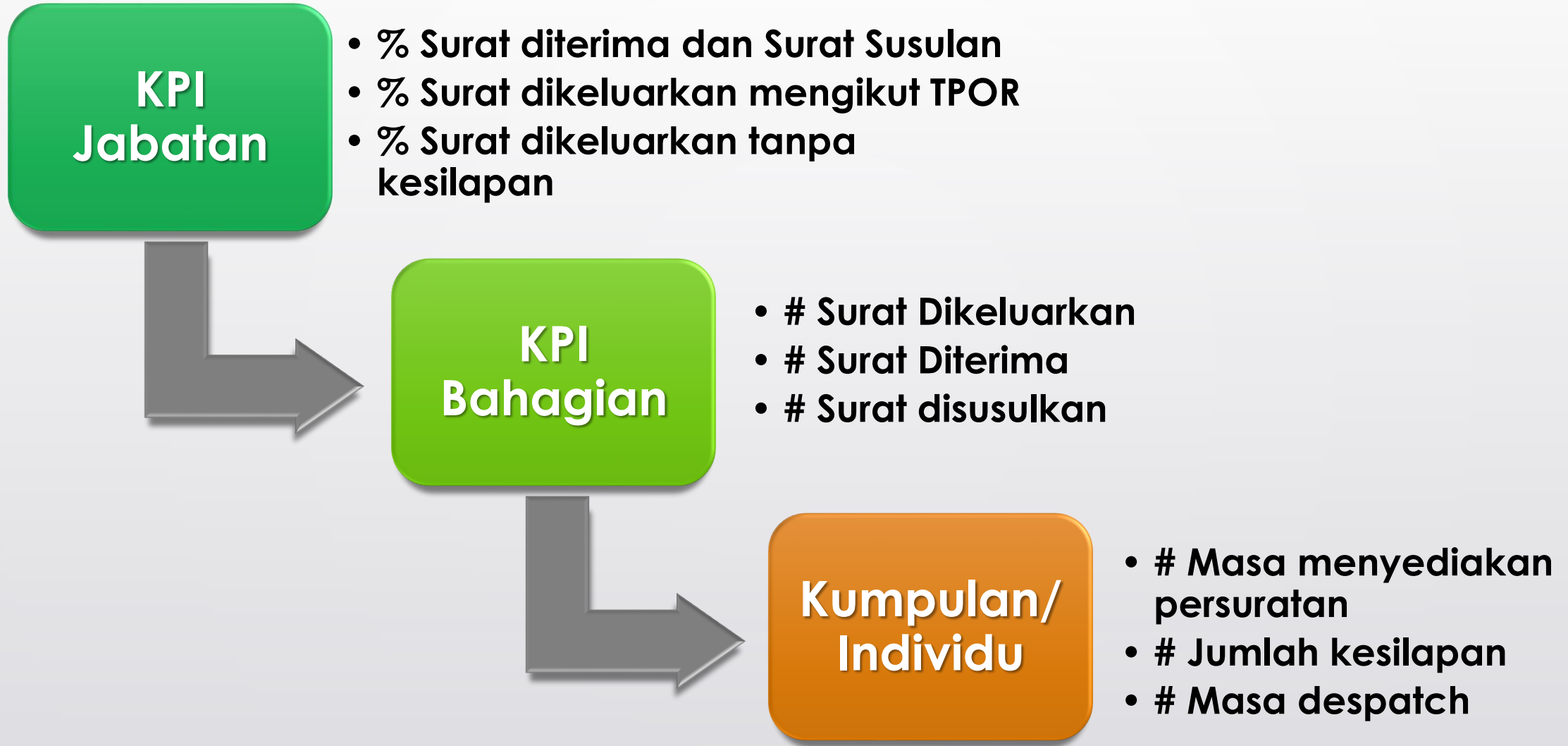
OBJEKTIF	KPI
• Bermula dengan Kata Kerja (<i>Verb</i>) • Contoh: Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	• Dapat dinilai (<i>Measurable</i>) • Menilai Kualiti, Kuantiti dan Keberkesanan (<i>Quality, Quantity & Efficiency</i>) • Bermula dengan symbol seperti # (No.), \$, % • Contoh: 100% Borang diproses tidak ada kesalahan

Contoh KPI di Perkhidmatan Awam

- # jenayah bagi setiap 100,000 penduduk
- % panggilan kecemasan 999 dijawab dalam 10 saat
- % bomba dan penyelamat bertindak dalam masa 8 minit
- % permohonan diluluskan dalam tempoh 60 hari selepas tarikh menerima

- # permohonan yang diluluskan dalam masa tempoh TPOR
- # surat yang dihasilkan mengandungi kesilapan
- # masa *dispatch* surat kepada Jabatan dan Kementerian tidak melebihi 1 hari
- # jawatan yang diiklankan

Contoh: Penyediaan Persuratan Jabatan



Contoh: Persuratan

Tugas Utama	Proses Utama	Perkhidmatan Utama	KPI Individu
Persuratan di Bahagian Pentadbiran	Menyediakan Persuratan	Menaip surat	#Masa Menyediakan #Jumlah Kesalahan
	"Despatch" Persuratan	Menghantar Surat Keluar	# Masa Persuratan dihantar

Sesi taklimat disusun seperti berikut:-



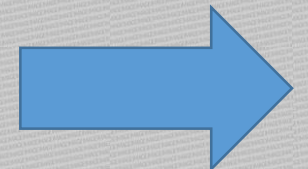
Time	Agenda	Details
1.45 pm	Surah Al-Fatihah	
1.50 pm	Pengenalan Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam	▪ Surat Keliling JPM bilangan 4/2017 dan Mekanisme Perlaksanaan
2.30 pm	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	▪ Pengenalan – Definisi ▪ KPI Organisasi
3.00 pm	Memberikan maklum balas (<i>feedback</i>) semasa Penilaian Prestasi	▪ Bagaimana mengendalikan maklum balas yang berkesan dalam Sistem Penilaian Prestasi
3.30 pm	Sesi Soal Jawab	



SEGMENT 3

MEMBERIKAN MAKLUM BALAS (FEEDBACK) SEMASA PENILAIAN PRESTASI

[Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri Bilangan 4/2017]



Pengendalian Sistem Penilaian Prestasi

- Bukan hanya melibatkan mengisi borang.
- Perlu ada komunikasi dua hala dalam mewujudkan ***Pembangunan Individu selaras dengan Pembangunan Organisasi.*** (*Individual Development & Organizational Development*)



Maklumbalas & Perbincangan Pembangunan Individu



- Perbincangan dua-hala di antara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai:
 - 1) Matlamat atau Objektif Kerja yang telah ditetapkan, dan
 - 2) Menilai pencapaian ke arah objektif atau matlamat tersebut.
- Ianya bukan perbincangan setahun sekali tetapi dikendalikan secara berterusan.

Kepentingan Maklumbalas

	Manfaat
Penerima (Pegawai Dinilai)	■ Ketelusan (<i>Transparency</i>): memberi peluang kepada pegawai dinilai untuk mengetahui pencapaian mereka dan apa yang perlu bagi pembaikan. ■ Peluang muhasabah diri dan juga maklumbalas kepada Pegawai Menilai.
Pemberi (Ketua/ Penyelia)	■ Boleh membantu Ketua & Penyelia dalam meningkatkan prestasi Pegawai Dinilai. ■ Memberikan ruang untuk menerima maklumbalas dari orang bawahan untuk meningkatkan prestasi diri sendiri.
Organisasi	■ Mewujudkan budaya peningkatan prestasi (<i>Performance Improvement</i>). ■ Menjana kumpulan kerja yang lebih efektif dan produktif.

Sesi Maklumbalas Formal

BAHAGIAN I, II & III

Menyenaraikan
**sekurang-kurangnya
2 KPI**

BAHAGIAN IV & V

Menyenaraikan
**sekurang-kurangnya
1 KPI**

STATUS PENCAPAIAN

- ◆ Setiap bulan Februari, Jun dan September
- ◆ Markah penilaian hanya akan diberikan pada bulan September (pada tahun penilaian)

Maklumbalas Sepanjang Proses Penilaian Prestasi



Ciri-Ciri Sesi Maklumbalas Yang Berkesan

Ciri-Ciri

Bersedia

- Kedua-dua Penilai dan Yang Dinilai perlu bersedia terlebih dahulu.

Fokus

- Tumpuan terhadap pencapaian dan peningkatan.

Berasaskan Bukti

- Menggunakan prestasi pencapaian KPI sebagai garis pandu.

Berterusan

- Perjumpaan rasmi dan tidak rasmi yang berterusan.

Bersemuka

- Berhadapan bersama dalam sesi "one-on-one".

Memadai

- Masa 30 minit hingga 1 jam.

Jujur

- Memberi pujian berpatutan tetapi perlu membangkitkan isu-isu penting.

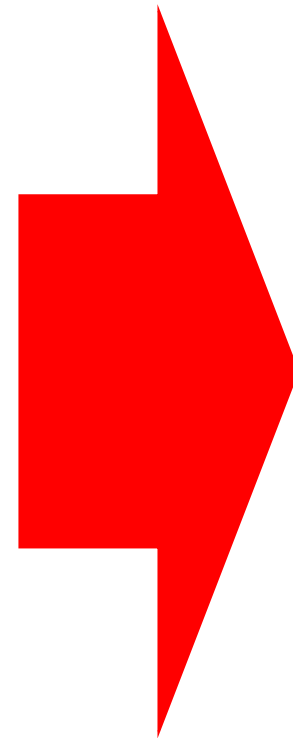
Konstruktif

- Mulai dengan maklumbalas positif sebelum mencadangkan perubahan peningkatan.

Teratur

- Membuat jadual dan merancang masa sesuai bagi sesi perjumpaan.

Struktur Sesi Maklumbalas Yang Berkesan



Sesi
maklumbalas
yang berkesan
tidak melebihi
1 jam

Panduan Memberi dan Menerima Maklumbalas

Pegawai Penilai

- ☒ Mulakan dengan perkara positif.
- ☒ Fokus kepada pembangunan diri berkaitan dengan prestasi dan objektif jabatan.
- ☒ Berperasaan empati tetapi perlu jujur.
- ☒ Memberi panduan dan nasihat apabila diperlukan.
- ☒ Membuat catatan.

Pegawai Dinilai

- ☒ Bersedia menerima kritikan dan jangan "defensive".
- ☒ Yakin dalam menyatakan pencapaian.
- ☒ Jujur dalam mengenalpasti kekuatan dan kelemahan diri.
- ☒ Memohon bantuan jika diperlukan.
- ☒ Membuat catatan.

Sesi taklimat disusun seperti berikut:-



Time	Agenda	Details
1.45 pm	Surah Al-Fatihah	
1.50 pm	Pengenalan Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam	▪ Surat Keliling JPM bilangan 4/2017 dan Mekanisme Perlaksanaan
2.30 pm	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	▪ Pengenalan – Definisi ▪ KPI Organisasi
3.00 pm	Memberikan maklum balas (<i>feedback</i>) semasa Penilaian Prestasi	▪ Bagaimana mengendalikan maklum balas yang berkesan dalam Sistem Penilaian Prestasi
3.30 pm	Sesi Soal Jawab	



Jika ada sebarang
pertanyaan boleh
merujuk kepada

Klinik Penilaian Prestasi di Jabatan Perkhidmatan Awam



TERIMA KASIH



alamat Jabatan Perkhidmatan Awam
Jabatan Perdana Menteri



laman web www.jpa.gov.bn



telefon +673 2382469 ext
406/410



e-mel info.prestasi@psd.gov.bn



fax +673 2382574