



# **GARISPANDUAN**

## **PERLAKSANAAN RANCANGAN PENGGANTIAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM NEGARA BRUNEI DARUSSALAM**

**Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam**



## Kata Pendahuluan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Alhamdulillah, kita mengucapkan syukur ke hadrat Allah Subhanahu Wata'ala kerana dengan taufiq dan di atas rahmat serta hidayahNya jua, Jabatan Perkhidmatan Awam telah berjaya menerbitkan sebuah buku garis panduan mengenai Rancangan Penggantian khusus untuk perkhidmatan awam di Negara Brunei Darussalam.

Buku Garispanduan yang bertajuk 'Perlaksanaan Rancangan Penggantian Dalam Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam' ini mengandungi penerangan ringkas mengenai definasi, tujuan penyediaan, objektif, komponen dan tatacara pelaksanaan Rancangan Penggantian yang boleh digunakan oleh semua Kementerian dan Jabatan-Jabatan di bawahnya.

Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam yang antarlainnya pernah bertitah '*kita memerlukan sumber tenaga manusia yang profesional dan produktif dengan budaya yang kompetitif. Dalam hal ini adalah penting bagi jentera pentadbiran Kerajaan merancang sumber tenaga manusia dengan bersepadu dan mantap*'. Maka penerbitan buku panduan ini selain dari memantapkan lagi pengurusan Rancangan Penggantian dalam Perkhidmatan Awam adalah juga yang utamanya menjunjung tinggi dan menandai dengan sepenuh hati akan titah Baginda itu.

Justeru itu, Jabatan Perkhidmatan Awam mengambil langkah strategik dan proaktif dalam sama-sama mendokong aspirasi Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam iaitu untuk melahirkan sumber tenaga manusia yang profesional dan produktif dengan pengetahuan, kemahiran, potensi dan sifat kepimpinan yang jitu serta siap sedia untuk mengisikan jawatan-jawatan strategik di sesebuah organisasi Kerajaan apabila diperlukan. Matlamat mutakhir Rancangan Penggantian adalah bagi melahirkan pemimpin yang kompeten, unggul, berwibawa dan berkaliber.

Tujuan utama Garispanduan ini diwujudkan adalah sebagai panduan dan sumber rujukan dalam melaksanakan Rancangan Penggantian dalam perkhidmatan awam di Negara Brunei Darussalam. Penyediaan garis panduan ini adalah hasil daripada penyelidikan dan penganalisaan terhadap beberapa

sistem atau model Rancangan Penggantian dari negara-negara yang memang terkenal dengan sistem tadbir urus yang mantap dan terbaik samada di rantau ini dan juga di arena antarabangsa. Langkah-langkah yang ada adalah mengambil kira piawaian dan penendarasan (*benchmarking*) antarabangsa.

Oleh yang demikian, sayugia dinyatakan bahawa Garispanduan yang disediakan ini adalah satu panduan yang dinamik. Ianya boleh digunakan sebagai bahan rujukan, boleh digunapakai dan diubah suai mengikut keperluan setiap kementerian dan jabatan masing-masing.

Bagi membolehkan Rancangan Penggantian dilaksanakan dengan jayanya oleh setiap Kementerian dan Jabatan secara menyeluruh, peranan dan penglibatan sepenuhnya dari Ketua Jabatan / Pemimpin adalah amat penting. Mereka ini hendaklah membuat penekanan akan penting dan mustahaknya Rancangan Penggantian ini untuk dipraktikkan, diurus dan dilaksanakan dengan penuh berkesan. Jika tidak, Garispanduan ini hanya akan nampak bagus di dalam kertas sahaja dan segala usaha yang dicurahkan dalam menyediakannya akan menjadi sia-sia belaka.

Perlu juga diambil perhatian bahawa tugas pengurusan dan pelaksanaan Rancangan Penggantian bukanlah dibuat sebagai tugas sampingan. Kejayaannya memerlukan perhatian yang penuh, pemantauan yang berkesan dan berterusan serta dedikasi dan komitmen yang tinggi di setiap peringkat pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam.

Semoga dengan penerbitan buku ini akan dapat memberikan manfaat kepada semua warga perkhidmatan awam dan mencapai objektifnya. Jabatan Perkhidmatan Awam selaku agensi pusat dalam perkhidmatan awam akan terus berusaha bagi meningkatkan mutu dan kecemerlangan perkhidmatan awam Negara Brunei Darussalam setanding dengan negara-negara maju yang lain.

وبإله التوفيق والهدايه

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

AWANG JAINI BIN HAJI ABDULLAH  
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam

## Isi Kandungan

<b>1.0</b>	<b>LATARBELAKANG</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>DEFINASI RANCANGAN PENGGANTIAN</b> .....	<b>1</b>
<b>3.0</b>	<b>KEADAAN MASA KINI</b> .....	<b>2</b>
<b>4.0</b>	<b>TUJUAN PENYEDIAAN GARISPANDUAN</b> .....	<b>2</b>
<b>5.0</b>	<b>KUMPULAN SASARAN</b> .....	<b>2</b>
<b>6.0</b>	<b>OBJEKTIF PERLAKSANAAN RANCANGAN PENGGANTIAN</b> .....	<b>3</b>
<b>7.0</b>	<b>KOMPONEN SISTEM RANCANGAN PENGGANTIAN</b> .....	<b>3</b>
7.1	PEMBANGUNAN DAN PENGURUSAN BAKAT (TALENT DEVELOPMENT & MANAGEMENT) .....	4
7.2	PROFAIL BAKAT (TALENT PROFILE) .....	4
7.3	REBIU BAKAT (TALENT REVIEW) .....	4
7.4	PENGISIAN JAWATAN KOSONG/KRITIKAL (FILLING VACANT/CRITICAL POST) .....	4
<b>8.0</b>	<b>MODEL RANCANGAN PENGGANTIAN</b> .....	<b>6</b>
<b>9.0</b>	<b>TATACARA PERLAKSANAAN</b> .....	<b>7</b>
9.1.1	PENUBUHAN UNIT SUMBER MANUSIA (USM) .....	7
9.1.2	MEREKA BENTUK MODEL KOMPETENSI.....	8
9.1.3	MERANCANG LATIHAN BERSTRUKTUR ( <i>STRUCTURED TRAINING PLAN</i> ) DAN MEMBERIKAN LATIHAN / KURSUS / PEMBANGUNAN KAPASITI YANG BERSESUAIAN KEPADA SETIAP INDIVIDU DARI AWAL MEMULAKAN TUGASAN ( <i>CONTINUOUS LEARNING</i> ) .....	8
9.1.4	MEMBENTUK PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU, PPI ( <i>INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN, IDP</i> ) .....	9
9.1.5	MENGUMPUL DATA PROFAIL INDIVIDU.....	10
<b>10.0</b>	<b>LANGKAH KEBERKESANAN RANCANGAN PENGGANTIAN</b> .....	<b>11</b>
10.1	MENGENAL PASTI JAWATAN KRITIKAL YANG PERLU DIPENUHI .....	11

10.2	MENGHEBAHKAN (AWARENESS) KEPADA ORGANISASI TENTANG RANCANGAN PENGGANTIAN .....	11
10.3	MENGENAL PASTI CALON BERPOTENSI .....	11
10.4	MEMASTIKAN PROSES PENGGANTIAN YANG ADIL .....	11
<b>11.0</b>	<b>KESIMPULAN.....</b>	<b>12</b>
<b>LAMPIRAN A.....</b>	<b>.....</b>	<b>13 - 37</b>
<b>LAMPIRAN B.....</b>	<b>.....</b>	<b>38 - 48</b>
<b>LAMPIRAN C .....</b>	<b>.....</b>	<b>49 - 62</b>
<b>LAMPIRAN D.....</b>	<b>.....</b>	<b>63 - 64</b>
<b>LAMPIRAN E .....</b>	<b>.....</b>	<b>65 - 67</b>
<b>LAMPIRAN F .....</b>	<b>.....</b>	<b>68 - 70</b>

## 1.0 LATARBELAKANG

- 1.1 Mengimbas kembali petikan titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam bersempena Sambutan Hari Keputeraan Baginda ke-60 Tahun pada 15 Julai 2006 yang antara lainnya Baginda menitahkan:

***“Kita memerlukan sumber tenaga manusia yang profesional dan produktif dengan budaya yang kompetitif.***

***Dalam hubungan ini adalah penting bagi jentera pentadbiran Kerajaan merancang sumber tenaga manusia dengan bersepadu dan mantap dan membasmi mana-mana jua elemen pentadbiran yang menghalang wujudnya budaya berdaya saing ini”.***

- 1.2 Rancangan Penggantian (“Succession Planning”) ini juga digariskan dalam Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri bilangan 01/2007 bertarikh 28 Disember 2006 yang antara lainnya menekankan:

***“..Ke arah ini, adalah diharapkan semua Kementerian akan meningkatkan lagi usaha-usaha perancangan dan perkembangan sumber manusia termasuk mengadakan ‘Rancangan Penggantian’ yang kemaskini bagi kementerian masing-masing dan jabatan-jabatan di bawahnya”.***

## 2.0 DEFINASI RANCANGAN PENGGANTIAN

- 2.1 Satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik dalam mengenalpasti, menilai dan membangunkan keupayaan individu bagi memenuhi keperluan organisasi pada masa kini dan akan datang.
- 2.2 Rancangan Penggantian juga adalah satu proses berterusan bagi memastikan tindakan yang lebih proaktif dilaksanakan dalam memperkembangkan potensi dan bakat kepimpinan sumber manusia untuk lebih kompeten dan bersedia untuk menjawat jawatan yang lebih kanan di dalam sesebuah organisasi.

### 3.0 KEADAAN MASA KINI

- 3.1 Pada masakini terdapat pelbagai kaedah rancangan penggantian yang digunakan dalam Perkhidmatan Awam yang majoritinya menggunakan kaedah pengisian jawatan secara “*ad-hoc*” yang juga dikenali sebagai “*Replacement Planning*”.
- 3.2 Melalui kaedah ini, pegawai yang dikenalpasti majoritinya masih belum bersedia dan jurang kompetensi diantara pegawai tersebut dengan kompetensi yang diperlukan untuk jawatan yang lebih kanan berkenaan adalah terlalu lebar.
- 3.3 Ini adalah disebabkan kurangnya pemantauan dan perancangan perkembangan kapasiti terhadap pegawai berkenaan yang akhirnya membawa kepada perantikan pegawai yang tidak memenuhi kriteria atau kompetensi yang diperlukan dan ini menjejaskan kesinambungan kepada pentadbiran dan pengurusan sesebuah organisasi.

### 4.0 TUJUAN PENYEDIAAN GARISPANDUAN

- 4.1 Untuk menyediakan panduan terutama kepada Bahagian/Unit Sumber Tenaga Manusia di Kementerian atau Jabatan-Jabatan dalam melaksanakan Rancangan Penggantian yang lebih mantap dan bersistematik terhadap mekanisma yang sedia ada.

### 5.0 KUMPULAN SASARAN

- 5.1 Dalam Rancangan Penggantian ini, pegawai yang dijadikan sebagai **Kumpulan Sasaran** adalah pegawai-pegawai dalam tanggagaji bermula dari tanggagaji B2EB3/B2 atau yang sebanding dengannya, hingga ke tanggagaji Superscale Special/A/B/C.
- 5.2 Oleh itu, pemilihan pegawai dalam Kumpulan Sasaran ini adalah untuk mengisikan jawatan-jawatan dalam tanggagaji B.3 atau sebanding dan seterusnya mengisikan **jawatan-jawatan strategik** iaitu jawatan-jawatan kepimpinan (*leadership positions*) dalam tanggagaji Kumpulan 1/2/3 dan ke atas.



## 6.0 OBJEKTIF PERLAKSANAAN RANCANGAN PENGGANTIAN

- 6.1 Bagi mewujudkan satu kaedah Rancangan Penggantian yang lebih bersistematik, mantap, teratur dan selaras dalam Perkhidmatan Awam;
- 6.2 Mewujudkan kesinambungan sumber manusia yang berpotensi dan berkompeten secara berterusan dalam jawatan yang dipegang masakini dan seterusnya sebagai landasan bagi persediaan di masa akan datang untuk melaksanakan tugas-tugas yang lebih mencabar;
- 6.3 Bagi memastikan kesinambungan perancangan sumber manusia yang berkualiti dan berpotensi tinggi khususnya diperingkat pengurusan atasan/jawatan-jawatan strategik; dan
- 6.4 Meningkatkan ketelusan (*Transparency*) dalam pencalonan, pemilihan kerana setiap keputusan dilaksanakan secara kolektif.

## 7.0 KOMPONEN SISTEM RANCANGAN PENGGANTIAN

Komponen sistem Rancangan Penggantian dapat dilihat secara ringkasnya seperti dalam RAJAH 1.

**RAJAH 1: KOMPONEN SISTEM RANCANGAN PENGGANTIAN**

ISI JAWATAN KOSONG	<b>PENGISIAN – PENGURUSAN ATASAN</b>
REBIU BAKAT	<b>PENILAIAN – BORANG <i>CEP</i></b>
PROFAIL BAKAT	<b>PENGGALAN DATA (<i>DATABASE</i>)</b>
PEMBANGUNAN & PENGURUSAN BAKAT	<b>ASAS – PEMBANGUNAN DAN PENGURUSAN BAKAT: BERMULA DARI PENGAMBILAN AWAL – UNIT HR</b>

Penjelasan lanjut mengenainya adalah seperti berikut:

### 7.1 PEMBANGUNAN DAN PENGURUSAN BAKAT (*TALENT DEVELOPMENT & MANAGEMENT*)

Komponen ini adalah yang terpenting kerana ianya sebagai asas (*baseline*) kepada kejayaan pelaksanaan Rancangan Penggantian yang ingin dilaksanakan dalam perkhidmatan awam di Negara Brunei Darussalam. Langkah-langkah yang perlu dilaksanakan dalam komponen asas ini adalah seperti yang dijelaskan di para 9.0.

### 7.2 PROFAIL BAKAT (*TALENT PROFILE*)

Dalam melaksanakan Rancangan Penggantian adalah mustahak juga untuk mewujudkan satu sistem pengkalan data (*database*) untuk menyimpan segala maklumat-maklumat pegawai yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia.

### 7.3 REBIU BAKAT (*TALENT REVIEW*)

7.3.1 Dari masa ke semasa, dalam tempoh yang ditetapkan, penilaian terhadap perkembangan setiap individu hendaklah dilaksanakan.

7.3.2 Penilaian ini dinamakan Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa (*Current Estimated Potential, CEP*). Dalam *CEP* ini, borang khas telah disediakan bagi kegunaan setiap Kementerian / Jabatan untuk membuat penilaian *CEP* setiap individu yang dinilai.

7.3.3 Contoh borang-borang CEP mengikut Tanggagaji (B3, Kumpulan dan *Superscale*) adalah seperti dalam **Lampiran A** dan Panduan Pelaksanaan Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa adalah seperti **Lampiran B**.

### 7.4 PENGISIAN JAWATAN KOSONG/KRITIKAL (*FILLING VACANT / CRITICAL POST*)


7.4.1 Komponen ini dilaksanakan oleh pihak pengurusan atasan iaitu satu Jawatankuasa yang akan mempertimbangkan pegawai yang berpotensi dan layak untuk mengisi jawatan kritikal berkenaan.

7.4.2 Pihak pengurusan atasan boleh menggunakan contoh matriks keputusan (*decision matrix*) bagi membantu membuat keputusan mengenai pegawai mana yang sesuai untuk mengisi

jawatan kosong yang ada secara kenaikan pangkat.

**7.4.3** Matriks keputusan ini mengandungi *axis* prestasi dan potensi. Contoh matriks keputusan ini adalah seperti dalam **RAJAH 2**. *Star Performer* adalah calon yang paling layak dan *Low Performer* memerlukan tindakan yang bersesuaian.

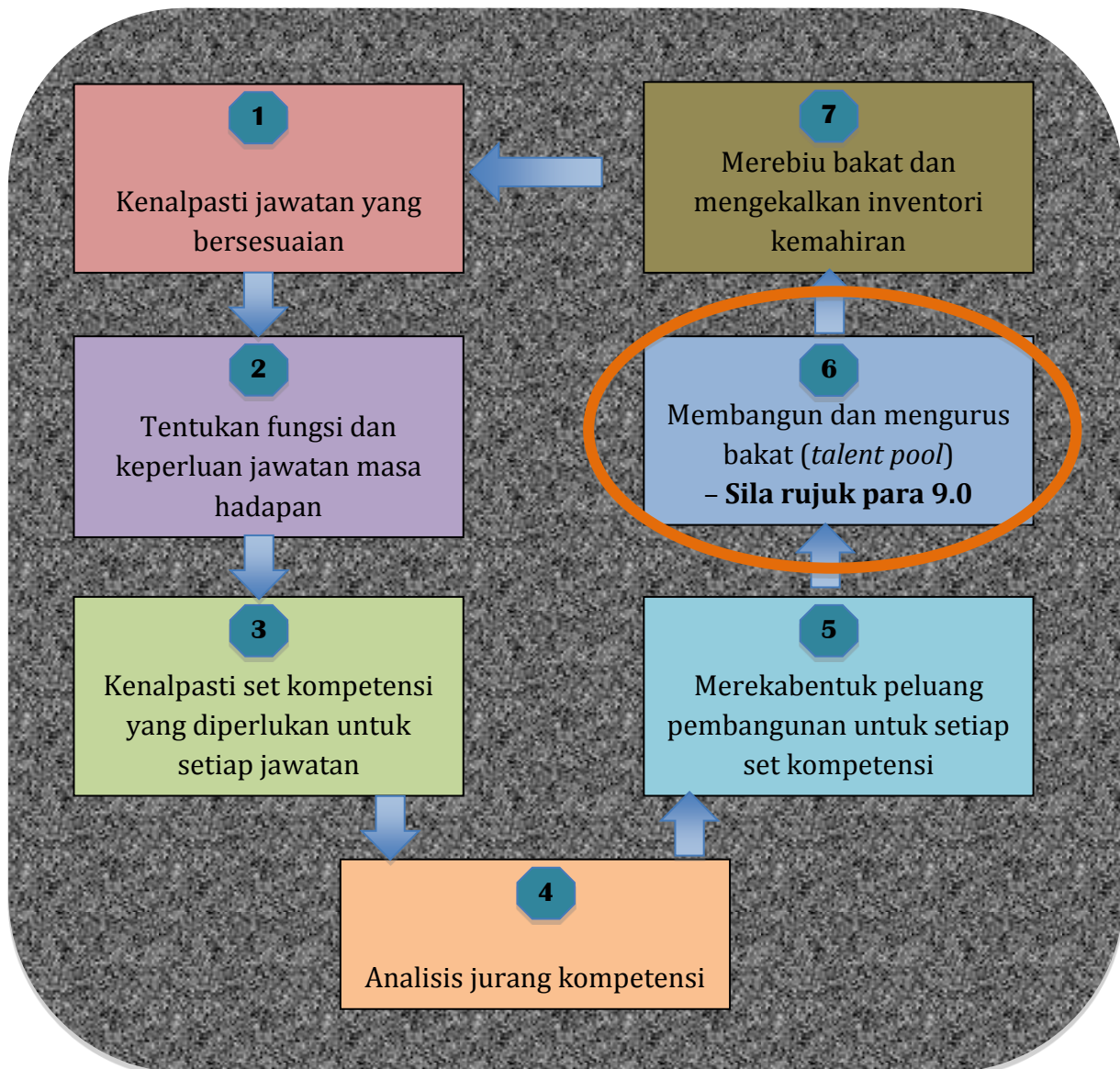
**RAJAH 2: MATRIKS KEPUTUSAN PRESTASI (PERFORMANCE) VS POTENSI (POTENTIAL)**

<b>Performance</b> 	<p><b>SOLID PERFORMER</b> (High Performance/Low Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets all important things done</li> <li>Is a pro in his/her position</li> <li>Is seen as a leader in his/her area</li> <li>Has reached potential</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Continue developing in current position; is in the right job</p>	<p><b>STRONG PERFORMER</b> (High Performance/Med Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets all important things done</li> <li>May act at level of capability of one level above current position</li> <li>Acts as leader and role model</li> <li>Exhibits many strengths or competencies beyond current role</li> <li>Some leadership development issues</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Look for opportunity to display leadership in current job</p>	<p><b>STAR PERFORMER</b> (High Performance/High Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets all important things done</li> <li>Acts at a level of capability of at least one level above current position</li> <li>Acknowledged as a skilled leader and role model</li> <li>Exhibits many strengths or competencies beyond current role</li> <li>Has wide spread influence beyond current role</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Stretch assignments to prepare for larger role</p>	
	<p><b>QUESTIONABLE PERFORMER</b> (Medium Performance/Low Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets most important things done</li> <li>Is very proficient in his/her current position</li> <li>Is not seen as a leader in his/her area</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Work on improving performance in current job; may be candidate for lateral move</p>	<p><b>SOLID PERFORMER</b> (Medium Performance/Medium Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets most important things done</li> <li>Shows signs of leadership and role modeling</li> <li>Exhibits many organization's executive competencies</li> <li>May be new in position</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Leave in current job; continue developing skills and improving performance</p>	<p><b>STRONG PERFORMER</b> (Medium Performance/High Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gets most important things done</li> <li>Acknowledged as a leader and role model</li> <li>Exemplifies organization's executive competencies</li> <li>Acts at level of capability of next level in the organization</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Focus on performance short term and development opportunities long term</p>	
	<p><b>LOW PERFORMER</b> (Low Performance/Low Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isn't getting most important things done</li> <li>Difficulty performing to standards in his/her current position</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Consider reassignment to more appropriate position; including lower level or exit option</p>	<p><b>QUESTIONABLE PERFORMER</b> (Low Performance/Medium Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isn't getting most important things done</li> <li>Capable of making higher contribution</li> <li>May be in wrong job or occupied with non-work distraction</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Focus on improving performance</p>	<p><b>SOLID CITIZEN PERFORMER</b> (Low Performance/High Potential)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isn't getting most important things done</li> <li>Has been acknowledged as a team player and role model</li> <li>Has exemplified organization's executive competencies</li> <li>May be in wrong job or occupied with non-work distraction</li> </ul> <p><b>Action Required:</b> Address root cause performance issue; worthy of investment in development</p>	
<b>Low</b>	<b>Potential</b>			<b>High</b>

## 8.0 MODEL RANCANGAN PENGGANTIAN

- 8.1** Model Rancangan Penggantian (**RAJAH 3**) menunjukkan tujuh (7) langkah dalam satu putaran Rancangan Penggantian yang bersistemik.
- 8.2** Model ini boleh digunapakai oleh setiap Kementerian atau Jabatan yang ingin melaksanakan Rancangan Penggantian jangka panjang bagi memastikan bekalan pegawai yang cukup berpotensi dan berkemampuan (*talent pool*) serta bersedia untuk mengisi atau mengganti jawatan-jawatan yang kosong/kritikal disebabkan pemegangnya bersara, berpindah atau sebagainya.

**RAJAH 3: MODEL RANCANGAN PENGGANTIAN**



## 9.0 TATACARA PERLAKSANAAN

**9.1** Seperti yang telah dijelaskan di para 7.1 dan juga dalam kotak 6 Model Rancangan Penggantian di atas, perkara asas yang perlu dilaksanakan bagi membolehkan Rancangan Penggantian dapat dipraktikkan di setiap Kementerian dan Jabatan adalah seperti berikut:

**9.1.1 PENUBUHAN UNIT SUMBER MANUSIA (USM) di setiap Jabatan/Kementerian, jika belum ada, dengan tugas dan tanggungjawab seperti yang dinyatakan di bawah ini:**

**Tugas dan Tanggungjawab USM:**

- a) Meneliti keperluan Rancangan Penggantian sumber manusia di Kementerian dan Jabatan-Jabatan dibawahnya;
- b) Menghadapkan borang-borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa (CEP) kepada jawatankuasa yang dilantik untuk membuat penilaian;
- c) Menetapkan rancangan-rancangan latihan / kursus / pembangunan kapasiti yang bersesuaian dan selaras dengan keperluan perkembangan sumber manusia;
- d) Menghadapkan sokongan penilaian kepada pengurusan atasan untuk pertimbangan dan sokongan sebelum dihadapkan ke Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA);
- e) Merebiu dan memantau penilaian yang telah dibuat dan memastikan jurang yang ada dirapatkan dengan memberikan latihan/kursus/pembangunan kapasiti yang bersesuaian;
- f) Memberikan latihan/kursus/pembangunan kapasiti yang berterusan bagi meningkatkan kompetensi.

### 9.1.2 MEREKA BENTUK MODEL KOMPETENSI

- Setiap Kementerian dan Jabatan hendaklah mereka bentuk Model Kompetensi berdasarkan kepada aspirasi visi dan misi Kementerian dan Jabatan masing-masing dengan menerapkan nilai-nilai teras yang patut ada dalam setiap diri individu.
- Ianya akan membantu dalam merangka rancangan latihan yang lebih teratur dan terarah.
- Selain bagi tujuan Rancangan Penggantian, Model Kompetensi juga digunakan bagi tujuan:
  - Pemilihan dan Pengambilan
  - Penstrukturan Proses Kerja
  - Latihan dan Pembangunan
  - Pengurusan Prestasi
  - Perkembangan Kerjaya
- Kompetensi dikategorikan kepada kompetensi umum (sebagai seorang warga penjawat awam dalam Kementerian atau Jabatan) dan kompetensi khusus (berpandukan kepada Bahagian/Unit dimana individu tersebut bertugas).
- Contoh Model Kompetensi, Kompetensi Mengikut Kategori (Umum dan Khusus) bagi Jabatan Perkhidmatan Awam adalah seperti di **Lampiran C**.

### 9.1.3 MERANCANG LATIHAN BERSTRUKTUR (*STRUCTURED TRAINING PLAN*) DAN MEMBERIKAN LATIHAN / KURSUS / PEMBANGUNAN KAPASITI YANG BERSESUAIAN KEPADA SETIAP INDIVIDU DARI AWAL MEMULAKAN TUGASAN (*CONTINUOUS LEARNING*)

- Perancangan latihan / kursus / pembangunan kapasiti yang berstruktur mengambilkira kompetensi yang telah disediakan dan melalui kaedah *Training Needs Analysis* (TNA).
- Latihan / kursus / pembangunan kapasiti hendaklah juga selaras yang terkandung dalam Skim Perkhidmatan & tugas dan tanggungjawab masakini.
- Semua pegawai / individu adalah tidak terkecuali untuk diberikan latihan / kursus / pembangunan kapasiti dari mula awal memulakan tugas dan segala pembangunan kapasiti yang dirancang hendaklah dilaksanakan secara berterusan.

#### 9.1.4 MEMBENTUK PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU, PPI (INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN, IDP)

- Pelan Pembangunan Individu (PPI) adalah dokumen yang disediakan oleh individu bersama pihak Unit Sumber Manusia (USM) untuk merancang pembangunan diri dalam tempoh yang ditetapkan, biasanya satu tahun.
- Pelan ini kemudiannya dikaji semula dan dibincangkan bersama Penyelia (*Supervisor*) agar matlamat individu tersebut adalah sepadan dengan matlamat Kementerian atau Jabatan. Mereka juga membincangkan pelbagai pilihan dan pendekatan untuk mencapai pelan tersebut.
- Pada akhir satu tahun (atau tempoh masa yang lain), pelan ini dikaji untuk melihat jumlah matlamat yang dipenuhi dan kemudian apakah matlamat baru dan pelan bagi tahun yang akan datang.
- Kandungan PPI boleh berbeza-beza. Antaranya mengandungi:

##### i. MATLAMAT

Contoh matlamat:

- Awda baru memulakan pekerjaan, dan ingin membiasakan diri dengan pekerjaan tersebut secepat yang mungkin.
- Awda menempuh kesukaran dalam melaksanakan pekerjaan awda, dan ingin penambahbaikan.
- Awda ingin beralih kepada peranan baru, dan ingin menyediakan diri untuk peranan baru tersebut.
- Awda memang menunjukkan prestasi baik dalam tugas yang awda lakukan, dan tidak berhasrat serta-merta untuk berpindah, tetapi hanya ingin meningkatkan lagi prestasi diri awda.

##### ii. KOMPETENSI DIPERLUKAN

Kompetensi yang diperlukan untuk mencapai matlamat dengan merujuk kepada tugas dan tanggungjawab serta Model Kompetensi yang telah disediakan bagi individu berkenaan.

### iii. AKTIVITI LATIHAN / KURSUS / PEMBANGUNAN KAPASITI

Aktiviti latihan/kursus/pembangunan kapasiti adalah seperti latihan dalam pekerjaan itu sendiri (*on the job training*), belajar dari orang lain (*learning from others*) dan latihan & pembelajaran (**Lampiran D**).

### iv. GARIS MASA (*TIMELINE*)

Menetapkan garis masa atau tempoh bagi pelan tersebut dilaksanakan. Ini termasuk kos perbelanjaan bagi sebarang pembangunan kapasiti yang dikendalikan.

### v. PERBINCANGAN

PPI tersebut hendaklah dibincangkan bersama-sama di antara individu dengan Ketua / Penyelia / Pengurusnya. Ini adalah bagi memastikan Ketua individu berkenaan mengetahui akan pelan tersebut dan membuat sokongan terhadap mana-mana latihan yang individu tersebut akan hadiri.

### vi. PERLAKSANAAN

Unit Sumber Manusia hendaklah membantu dan memastikan PPI bagi setiap individu tersebut dilaksanakan seperti yang dirancang serta membuat rebu setelah tempoh PPI tersebut mansuh.

Contoh Pelan Pembangunan Individu bagi Jabatan Perkhidmatan Awam adalah seperti di **Lampiran E**.

## 9.1.5 MENGUMPUL DATA PROFAIL INDIVIDU

- Data-data dan maklumat-maklumat yang diperolehi dari setiap individu hendaklah dikumpulkan dan disimpan dalam satu sistem pengkalan data bagi kemudahan pemantauan dan rujukan USM pada bila-bila masa diperlukan.
- Contoh perisian dan kandungan pengkalan data yang telah disediakan oleh JPA adalah seperti di **Lampiran F**.



## 10.0 LANGKAH KEBERKESANAN RANCANGAN PENGGANTIAN

### 10.1 MENGENAL PASTI JAWATAN KRITIKAL YANG PERLU DIPENUHI

- Pihak pengurusan atasan dengan bantuan USM perlu menentukan apakah kriteria yang diperlukan bagi seseorang individu untuk mengisi jawatan kritikal agar dia boleh berfungsi secara optimum di kedudukan tersebut.
- Pengurusan atasan juga harus menganalisa perancangan jangka panjang dan membuat '*forecasting*' kekosongan perjawatan pada masa hadapan.

### 10.2 MENGHEBAHKAN (*AWARENESS*) KEPADA ORGANISASI TENTANG RANCANGAN PENGGANTIAN

- Rancangan Penggantian (RP) ini perlu dihebahkan agar setiap individu yang bakal terlibat dalam proses RP tahu matlamat ianya dilaksanakan.
- Dengan langkah ini akan memudahkan pelaksanaan RP kerana semua pihak memahami dan memberi kerjasama yang sepatutnya. Bahkan, budaya pembelajaran dan kerja berprestasi tinggi menjadi antara fakta kepada kejayaan RP.

### 10.3 MENGENAL PASTI CALON BERPOTENSI

- Bagi mengetengahkan calon-calon pelapis yang sesuai, satu '*pool*' yang terdiri daripada pegawai pengurusan profesional wajar diwujudkan.
- *Pool* ini nanti boleh dikongsi merentasi Kementerian dan Jabatan, jika bersesuaian, bagi sama-sama berkongsi pegawai-pegawai yang berbakat bagi mengisi jawatan kosong yang kritikal dan perlu untuk diisi.

### 10.4 MEMASTIKAN PROSES PENGGANTIAN YANG ADIL

- Di mana-mana organisasi sekalipun, ketelusan dan keadilan adalah tiang seri yang mengekalkan kestabilan organisasi. Apatah lagi apabila melibatkan soal penilaian dan pembangunan kerjaya. Oleh itu, ketelusan dalam pelaksanaan RP memastikan ia diterima dengan baik oleh seluruh warga organisasi yang terlibat.

## 11.0 KESIMPULAN

- 11.1 Dengan menggunakan langkah-langkah yang sistematis dan bersifat adil berdasarkan kepada prestasi dan juga tahap potensi seseorang pegawai, pengisian kekosongan jawatan akan dapat dilaksanakan dengan jayanya.
- 11.2 Adalah diharapkan agar semua Kementerian dan Jabatan akan dapat memberikan sepenuh komitmen dan dedikasi dalam melaksanakan Rancangan Penggantian dalam Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam ini demi mencapai objektif yang dihasratkan dan seterusnya memodenkan sistem perkhidmatan awam sebanding dengan negara-negara maju.



**LAMPIRAN  
A**

**CONTOH BORANG  
ANGGARAN  
TAHAP POTENSI  
SEMASA BAGI  
PEGAWAI  
BAHAGIAN II (B3)  
DAN BAHAGIAN I  
(KUMPULAN &  
SUPERSCALE)**









Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**SEKSYEN D : PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI KHUSUS**

**CIRI-CIRI:**

1.0

Keterangan ciri khusus:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

1.1 Markah Penilaian:

0       1       2       3

1.2 Ulasan Pegawai Yang Menilai:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**8.0 BERORIENTASIKAN KEPUTUSAN/HASIL (RESULT ORIENTED)**

Boleh merancang dan menguruskan tugas/projek dengan berkesan dan cekap; mempunyai fokus kepada pencapaian sasaran dan hasil yang cemerlang misalnya pencapaian KPI, peningkatan produktiviti kerja, penambahan pendapatan dan lain-lain:

- Menumpukan perhatian dan memberikan penekanan kepada pencapaian sasaran hasil tugas demi memenuhi keperluan bahagian/unit.

8.1 Markah Penilaian:

0       1       2       3

8.2 Ulasan Pegawai Yang Menilai:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

C4. JUMLAH MARKAH PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI UMUM (KEPIMPINAN) YANG DIPEROLEHI :

/  24





Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**SEKSYEN E : PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA**

KOMPETENSI UMUM (C4)		KOMPETENSI KHUSUS (D1)	
Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan	<input type="text"/>	Jumlah markah	<input type="text"/>
Yang Diperolehi	24	Jumlah markah penuh	<input type="text"/>
		= $\frac{\quad}{\quad} \times 24 =$ <input type="text"/>	

**Jumlah Markah Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan Yang Diperolehi:**  
 [Markah setiap penilaian ciri dicampur semua]

Pegawai ini mempunyai penilaian tahap potensi keseluruhan (Sila tanda  $\checkmark$ ):

- Melebihi Jangkaan (21 - 24)  Berpotensi (16 - 20)
- Hampir Bersedia (8 - 15)  Belum Bersedia (0 - 7)

**SEKSYEN F : RUMUSAN PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHAN**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**4.0** \_\_\_\_\_

Keterangan ciri khusus:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4.1 Markah Penilaian:**

0  1  2  3

**4.2 Ulasan Pegawai Yang Menilai:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D1. JUMLAH MARKAH PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI KHUSUS YANG DIPEROLEHI :**

Jumlah markah yang diberi	=	<input type="text"/>
Jumlah markah penuh		<input type="text"/>

















Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**SEKSYEN E : PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA**

KOMPETENSI UMUM (C4)		KOMPETENSI KHUSUS (D1)	
Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan Yang Diperolehi	Jumlah markah penuh	Jumlah markah	Jumlah markah penuh
<input type="text"/>	24	<input type="text"/>	<input type="text"/>
+		+	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
=		x 24 =	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Jumlah Markah Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan Yang Diperolehi:**  
 [Markah setiap penilaian ciri dicampur semua]

Pegawai ini mempunyai penilaian tahap potensi keseluruhan (Silta tanda √):

- Melebihi Jangkaan (21 - 24)  Berpotensi (16 - 20)
- Hampir Bersedia (8 - 15)  Belum Bersedia (0 - 7)

**SEKSYEN F : RUMUSAN PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHAN**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

4.0 \_\_\_\_\_

Keterangan ciri khusus:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.1 Markah Penilaian:  
 0     1     2     3

4.2 Ulasan Pegawai Yang Menilai:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D1. JUMLAH MARKAH PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI KHUSUS YANG DIPEROLEHI:**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>
Jumlah markah	Jumlah markah penuh		



RP/03 V.2



KERAJAAN KEBAWAH DULU YANG MAHA MULIA PADUKA SIERI BAGINDA SULTAN  
DAN YANG DI PERTUAN NEGARA BRUNEI DARUSSALAM

**PENILAIAN ANGGARAN TAHAP POTENSI SEMASA**  
(PEGAWAI YANG BERPOTENSI MENJAWAT JAWATAN DALAM TANGGAGAJI SUPERSCALE  
SPECIAL/A/B/C DAN YANG SEBANDING DENGANNYA)

Peringatan:

Penerangan lanjut mengenai Sistem Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa bolehlah di rujuk kepada Buku Panduan Tatacara Sistem Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa Pegawai dalam Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam.

**SEKSYEN A : KETERANGAN PERIBADI PEGAWAI YANG DINILAI**

1. NAMA PEGAWAI YANG DINILAI: .....
2. NOMBOR/WARNA KAD PENGENALAN PINTAR: .....
3. NAMA JAWATAN: .....
4. TARIKH LANTIKAN JAWATAN SEKARANG: .....
5. DIVISYEN/TANGGAGAJI: .....
6. TARIKH MULA MENJAWAT TANGGAGAJI SEKARANG: .....
7. BAHAGIAN/UNIT: .....
8. KEMENTERIAN /JABATAN: .....

**SEKSYEN B : PANDUAN PEMARKAHAN SETIAP CIRI KOMPETENSI**

Cara pemarkahan adalah seperti berikut:

0	1	2	3
<b>Belum Bersedia</b> (Pegawai ini langsung tidak menunjukkan sebarang ciri kompetensi ini)	<b>Hampir Bersedia</b> (Pegawai ini hanya menunjukkan sebahagian dari ciri kompetensi ini)	<b>Berpotensi</b> (Pegawai ini menunjukkan ciri kompetensi ini dan menjadi seorang pemimpin)	<b>Melebihi Jangkaan</b> (Pegawai ini menunjukkan lebih dari ciri yang dikehendaki sebagai seorang pemimpin dan berpotensi tinggi untuk menjadi seorang pemimpin)

Muka surat 1 dari 15

-2-

Nama Pegawai Yang Dinilai: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

**SEKSYEN C : PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI UMUM (KEPIMPINAN)**

Arahan kepada Pegawai Yang Menilai:

- i. Sila tandakan  di petak yang berkenaan;
- ii. Setiap ruang 'Ulasan Pegawai Yang Menilai' hendaklah diisi dengan memberikan ulasan termasuk kekuatan dan kelemahan Pegawai Yang Dinilai (jika berkenaan) dan juga bidang pembelajaran yang bersesuaian bagi meningkatkan lagi potensi Pegawai Yang Dinilai;
- iii. Pegawai Yang Menilai hendaklah juga menerangkan butir-butir atau bukti-bukti yang menyokong akan penilaian ini; dan
- iv. Jika ruang 'Ulasan Pegawai Yang Menilai' tidak diisi, borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa ini dianggap tidak lengkap dan tidak akan diambil kira.

**SEKSYEN C1 : KUALITI – KEUPAYAAN**

**CIRI-CIRI:**

**1.0 ANALISA DAN PERTIMBANGAN**

Keupayaan individu dalam menangani idea-idea yang kompleks: membuat keputusan dengan cepat dan tepat serta secara pragmatik; dan berwawasan:

- Merangka strategi organisasi dan menerajui pelaksanaannya dengan memastikan lannya sejajar dengan Wawasan Brunei 2035;
- Memahami bagaimana isu, program dan dasar Kementerian/Jabatan memberikan impak kepada kepentingan awam; dan
- Membuat penilaian dan keputusan dengan cepat dan pragmatik.

**1.1 Markah Penilaian:**

0       1       2       3

**1.2 Ulasan Pegawai Yang Menilai:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muka surat 2 dari 15




















**LAMPIRAN  
B**



**BUKU PANDUAN  
PERLAKSANAAN  
SISTEM PENILAIAN  
ANGGARAN TAHAP  
POTENSI SEMASA  
BAGI PEGAWAI  
DALAM  
PERKHIDMATAN  
AWAM NEGARA  
BRUNEI  
DARUSSALAM**

---

# BUKU PANDUAN

---

PERLAKSANAAN SISTEM PENILAIAN  
ANGGARAN TAHAP POTENSI SEMASA  
BAGI PEGAWAI-PEGAWAI  
DALAM PERKHIDMATAN AWAM  
NEGARA BRUNEI DARUSSALAM

## 1. PENGENALAN

- 1.1 Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa ( *Current Estimated Potential, CEP* ) adalah sebahagian daripada sistem Pengurusan Tenaga Manusia sebagai salah satu kaedah bagi menilai potensi seseorang pegawai berasaskan kepada ciri-ciri kepimpinan yang '*generic*'.

## 2. OBJEKTIF PENILAIAN POTENSI

- 2.1 Objektif pelaksanaan Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa Dalam Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam adalah:

- Untuk menilai tahap potensi seseorang pegawai untuk lebih kompeten bagi persediaan mengisi jawatan kosong terutama jawatan kanan dan kritikal;
- Untuk membantu sistem-sistem pengurusan sumber manusia terutama dalam perancangan pembangunan kapasiti setiap pegawai dan kakitangan yang terlibat dalam memperkembangkan dan meningkatkan bakat kepimpinan dalam menerajui satu-satu organisasi;
- Untuk mengenalpasti dan menganalisa jurang tahap potensi dan seterusnya dapat mengenalpasti keperluan perkembangan diri (*Individual Development Needs*);
- Untuk mewujudkan penilaian yang lebih teratur dan bersistematik dalam perancangan kesinambungan sumber manusia terutama dalam Rancangan Penggantian sesebuah Kementerian atau Jabatan dalam melahirkan individu yang berpotensi tinggi dan mengumpul "*talent pool*" di setiap Kementerian dan Jabatan.

## 3. DEFINASI

- 3.1 **Pegawai yang Menilai** ialah Pegawai yang dipertanggungjawabkan atau diamanahkan oleh Ketua Jabatan atau pihak-pihak berkenaan untuk menjaga dan mengawasi pekerjaan dan kesejahteraan serta menilai prestasi pegawai/kakitangan di dalam bidangnya secara langsung. Di antara mereka yang tergolong di bawah kategori Pegawai Yang Menilai ialah seperti Setiausaha Tetap, Ketua Jabatan, Timbalan/Penolong Ketua jabatan, Pegawai Pentadbir dan lain-lain pegawai kanan yang dipertanggungjawabkan.
- 3.2 **Pegawai Yang Dinilai** ialah Pegawai/Kakitangan dalam satu-satu Kementerian/Jabatan, Bahagian/Seksyen yang terkandung di bawah pengawasan dan arahan Pegawai yang Menilai secara langsung.

- 3.3 **Sesi perbincangan** ialah perbincangan di antara **Pegawai Yang Menilai** dan **Pegawai Yang Dinilai** mengenai perkembangan prestasi **Pegawai Yang Dinilai**.

#### 4. TATACARA PENILAIAN

- 4.1 Konsep penilaian adalah secara sistem terbuka yang mana pelaksanaannya adalah seperti berikut:-

4.1.1 **Pegawai Yang Dinilai** mengetahui akan kandungan laporan penilaian ke atasnya;

4.1.2 **Pegawai yang Menilai** akan mengadakan **Sesi Perbincangan** bersama **Pegawai yang Dinilai** berhubung dengan penilaian pemarkahan bagi setiap ciri kepimpinan yang telah ditetapkan, jurang tahap potensi yang dikenalpasti dan cadangan jenis-jenis latihan yang bersesuaian bagi penambahbaikan/meningkatkan perkembangan pegawai yang menilai. Perbincangan adalah bagi memastikan penilaian yang adil;

4.1.3 **Pegawai Yang Dinilai** dan **Pegawai yang Menilai** dikehendaki untuk menandatangani borang yang telah diisi setelah Sesi Perbincangan;

- 4.2 **Pegawai Yang Menilai** hendaklah membuat penilaian dengan penuh tanggungjawab, jujur dan profesional. **Pegawai Yang Menilai** mestilah mengelakkan diri dari terpengaruh oleh kesan-kesan yang lazim seperti berikut:

- |                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| a. Kesan " <i>Halo</i> "    | - | Membolehkan satu sifat baik dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi kebaikan pada semua sifat yang lain.  |
| b. Kesan " <i>Horns</i> "   | - | Membolehkan satu sifat buruk dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi keburukan kepada semua sifat yang lain.                                    |
| c. Kesan " <i>Recency</i> " | - | Membolehkan satu sifat baik/buruk yang terbaru dilakukan oleh Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi prestasi keseluruhan bagi tempoh penilaian yang dibuat. |

- |  |   |   |
|--|---|---|
| d. "Consistency"                         | - | Menilai semua pegawai meratai secara ketat atau longgar.  |
| e. Kesan Jalan Keluar Cara Mudah         | - | Mengelakkan keputusan dengan cara menilai semua pegawai secara 'purata' ( <i>average</i> ) dan saksama.   |
| f. Kesan Cermin                          | - | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai yang menyerupai / mencerminkan sifat dan keperibadian Pegawai Yang Menilai.                                       |
| g. Kesan Pilih Kasih "Favoritism"        | - | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada mereka yang berupa kawan, atau mereka yang mempunyai latar belakang yang sama seperti sekolah, minat, kepercayaan dan sebagainya. |
| h. Kesan "Avoidance"                     | - | Menilai dengan terlalu tinggi supaya mengelakkan pertikaian atau pertengkaran atau untuk mengelakkan dari menyakitkan hati pegawai berkenaan.                             |
| i. Pengesahan Satu Kenaikan Gaji/Pangkat | - | Menilai potensi Pegawai berkenaan demi untuk memastikan dia menerima satu kenaikan gaji atau pangkat.   |

4.3 Pegawai yang ditugaskan menjadi **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengenali dan mengawasi kerja-kerja **Pegawai Yang Dinilai** di Kementerian/Jabatan berkenaan selama tidak kurang dari enam (6) bulan.

4.4 **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengetahui sepenuhnya semua tugas dan tanggungjawab termasuk tugas-tugas lain/sampingan yang dikendalikan oleh **Pegawai Yang Dinilai** di sepanjang tahun berkenaan dan penilaian hendaklah dibuat berdasarkan potensi Pegawai Yang Dinilai untuk menjawat jawatan yang lebih kanan dan kepada prestasi masakini.

## 5. TEMPOH PENILAIAN

5.1 Secara idelnya, penilaian akan dibuat sekali dalam setahun walaubagaimanapun, penilaian boleh dibuat dalam tempoh yang bersesuaian menurut kehendak setiap kementerian/jabatan.



- 5.2 Borang hendaklah dikembalikan kepada Bahagian/Unit Sumber Manusia (USM) di Kementerian/Jabatan masing-masing. Ini adalah bagi persediaan perancangan pembangunan kapasiti (*Capacity building*) dengan mengenalpasti jenis-jenis latihan yang bersesuaian.

## 6. JENIS-JENIS BORANG

- 6.1 Borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa (*Current Estimated Potential, CEP*) dibahagikan kepada tiga (3) jenis borang. Pegawai yang menilai hendaklah mengisikan salah satu borang penilaian yang telah dikhususkan seperti berikut:

6.1.1 Borang warna biru bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji B.3 dan yang sebanding dengannya.

6.1.2 Borang warna hijau bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji Kumpulan dan yang sebanding dengannya.

6.1.3 Borang warna putih bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji Superscale dan yang sebanding dengannya.

## 7. CIRI-CIRI KOMPETENSI UMUM

- 7.1 Ciri-ciri kompetensi umum untuk dinilai adalah berpandukan kepada kualiti-kualiti berikut:

- a) Keupayaan
- b) Penglibatan
- c) Pencapaian

- 7.2 Setiap kualiti mempunyai ciri-ciri kepimpinan seperti berikut:

- A. KEUPAYAAN:**
1. Analisa Dan Pertimbangan
  2. Deria Perspektif (*"Sense Of Perspective"*)
  3. Keupayaan Intelek

- B. PENGLIBATAN:**
- B.1 Komitmen
  - B.2 Semangat Kekitaan (*"Sense Of Belonging"*)
  - B.3 Komunikasi Dan Kerjasama

- C. PENCAPAIAN:**
- C.1 Keinginan, Dorongan Dan Semangat
  - C.2 Berorientasikan Hasil (*"Result-Oriented"*)

## 8. PENGISIAN BORANG PENILAIAN ANGGARAN TAHAP POTENSI SEMASA

8.1 Borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa mengandungi lapan (8) seksyen seperti berikut:

### 8.1.1 SEKSYEN A – KETERANGAN PERIBADI PEGAWAI YANG DINILAI

**Pegawai Yang Dinilai** hendaklah mengisikan butir-butir yang dikehendaki dalam seksyen ini dengan terang dan betul, **Pegawai Yang Menilai** hendaklah juga memastikan ketepatan maklumat yang diisikan dengan merujuk kepada fail/rekod pegawai/kakitangan berkenaan.

### 8.1.2 SEKSYEN B – PANDUAN PEMARKAHAN SETIAP CIRI KOMPETENSI

**Pegawai Yang Menilai** boleh merujuk kepada panduan pemarkahan seperti yang ada di dalam Borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa sebagai panduan dalam memberikan markah yang bersesuaian.

### 8.1.3 SEKSYEN C – PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI UMUM (KEPIMPINAN)

- a. **Pegawai Yang Menilai** hendaklah membuat keputusan penilaian terhadap setiap ciri kompetensi umum dengan berdasarkan pemerhatian dan pertimbangan yang menyeluruh serta bukti-bukti yang ada ke atas pencapaian dan tahap potensi **Pegawai Yang Dinilai**.
- b. Di dalam borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa, setiap ciri kompetensi umum ada menghuraikan pengertiannya tersendiri. Walaupun ciri-ciri kompetensi umum adalah sama bagi ketiga-tiga jenis borang di perenggan 6, pengertian dan huraian bagi setiap ciri kompetensi tersebut adalah berlainan mengikut keluasan dan skop tugas dan tanggungjawab **Pegawai Yang Dinilai**.
- c. **Pegawai Yang Menilai** akan mengisikan markah penilaian (0,1,2 atau 3) di petak yang disediakan.
- d. **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengisikan ruang **Ulasan Pegawai Yang Menilai** dengan menekankan perkara-perkara berikut:

- i. **Kekuatan (*strengths*)** – melihat dan menentukan potensi pegawai yang dinilai di masa hadapan.
  - ii. **Kelemahan (*weaknesses*)** – mengetahui di mana kelemahan-kelemahan pegawai yang dinilai yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.
  - iii. **Cadangan Bidang Pembelajaran** – mengetahui bidang pembelajaran bagi merapatkan jurang kompetensi. Bidang pembelajaran ini termasuk latihan, kursus, pendedahan, penempatan kerja, lawatan sambil belajar, *coaching & mentoring* dan sebagainya.
- e. Diakhir penilaian bagi Seksyen ini, ruang pemarkahan ada disediakan dan **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengira dan menjumlahkan markah yang diberikan di petak yang disediakan. Jumlah markah penuh memang sudah disediakan iaitu 24.

#### 8.1.4 SEKSYEN D – PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI KHUSUS

- a. Jika ada ciri-ciri kompetensi yang tidak disebutkan di dalam Seksyen C di atas tetapi berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab **Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Yang Menilai** boleh menambah ciri-ciri berkenaan di Seksyen ini sebagai khusus kepada **Pegawai Yang Dinilai**.
- b. Panduan pengisian Markah Penilaian dan Ulasan Pegawai yang Menilai adalah sama seperti yang dijelaskan di Seksyen C di atas.
- c. Diakhir penilaian bagi Seksyen ini, ruang pemarkahan ada disediakan dan **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengira dan menjumlahkan markah yang diberi di petak atas yang disediakan dan jumlah markah penuh di petak bawah dengan mendarab jumlah ciri kompetensi khusus dengan 3.
- d. Contoh ciri kompetensi khusus dan keterangannya ialah seperti:  
**CIRI : KEBERKESANAN DIRI – ETIKA KERJA**  
 Keterangan ciri khusus: Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.

## 8.1.5 SEKSYEN E – PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA

- a. Penilaian Tahap Potensi keseluruhan yang dicapai oleh **Pegawai Yang Dinilai** adalah ditentukan oleh jumlah keseluruhan penilaian tahap-tahap potensi di Seksyen C – Penilaian Ciri-Ciri Kompetensi Umum (Kepimpinan) dan di Seksyen D – Penilaian Ciri-Ciri Kompetensi Khusus. Pemarkahan yang dirujuk adalah dari Seksyen C4 dan D1 dan *formula* pengiraan penilaian keseluruhan adalah seperti berikut:

	KOMPETENSI UMUM (C4)		KOMPETENSI KHUSUS (D1)						
Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan Yang Diperolehi	Jumlah Markah diberikan		+	Jumlah Markah diberikan		=		x 24 =	Markah keseluruhan
	Jumlah markah penuh	24		Jumlah markah penuh		=			

- b. Penilaian Prestasi Keseluruhannya adalah seperti berikut:

MARKAH	TAHAP PENILAIAN	PENGERTIAN KOMPETENSI
21 - 24	Melebihi Jangkaan	Pegawai ini menunjukkan lebih dari ciri yang dikehendaki sebagai seorang pemimpin dan berpotensi tinggi untuk menjadi seorang pemimpin
16 - 20	Berpotensi	Pegawai ini menunjukkan ciri kepimpinan ini dan berpotensi untuk menjadi seorang pemimpin
8 - 15	Hampir Bersedia	Pegawai ini hanya menunjukkan sebahagian dari ciri kepimpinan ini
7 dan ke bawah	Belum bersedia	Pegawai ini langsung tidak menunjukkan sebarang ciri kepimpinan ini

- c. Contoh Perkiraan:

Pegawai A sebagai **Pegawai Yang Dinilai** mendapat jumlah markah 20 dari Seksyen C dan 8 dari Seksyen D (ada 4 ciri kompetensi khusus dinilai). Maka perkiraan bagi Seksyen C ialah  $20/24$  dan bagi Seksyen D ialah  $8/(4 \times 3) = 8/12$

Menggunakan *formula* di atas:

$$\begin{array}{l} \text{Penilaian Tahap Potensi} \\ \text{Keseluruhan Yang} \\ \text{Diperolehi} \end{array} = \frac{20}{24} + \frac{8}{12} = \frac{28}{36} \times 24 = 18.7 \sim \underline{19}$$

**Jumlah Markah Penilaian Tahap Potensi Keseluruhan Yang Diperolehi:**

[Markah setiap penilaian ciri dicampur semua]

19

Pegawai ini mempunyai penilaian tahap potensi keseluruhan ( Sila tanda  $\checkmark$ ):

Melebihi Jangkaan (21 – 24)

Berpotensi (16 – 20)

Hampir Bersedia (8 – 15)

Belum Bersedia (0 – 7)

#### 8.1.6 SEKSYEN F – RUMUSAN PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA

- a. Ruangan dalam seksyen ini adalah untuk kegunaan **Pegawai Yang Menilai** membuat sebarang rumusan atau ulasan tambahan serta pandangan terutama sekali menekankan kepada ciri-ciri yang memerlukan perhatian dan perlu diperkuatkan demi meningkatkan potensi dan peluang kerjaya **Pegawai Yang Dinilai**.
- b. Rumusan ini juga meliputi keterangan-keterangan mengenai diri **Pegawai Yang Dinilai**, kebolehan-kebolehan luar biasa dan pencapaian yang telah dilaksanakan yang menyumbang kepada kecemerlangan perkhidmatan awam.

#### 8.1.7 SEKSYEN G – SESI PERBINCANGAN

- a. **Pegawai Yang Menilai** dimestikan untuk membuat sesi perbincangan dengan **Pegawai Yang Dinilai** khusus bagi membincangkan penilaian tahap potensi **Pegawai yang Dinilai**.
- b. Sesi perbincangan secara rasmi akan diadakan sekali sahaja iaitu setelah selesai mengisikan borang Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa **Pegawai Yang Dinilai**.
- c. **Pegawai Yang Menilai** dan **Pegawai Yang Dinilai** digalakkan untuk membuat sesi perbincangan biasa dari masa ke semasa sepanjang tahun berkenaan bagi tujuan membincangkan perkembangan dan kemajuan potensi semasa dan memberikan

teguran atau nasihat mengenai perkara yang perlu diperbaiki demi untuk mencapai objektif Rancangan Penggantian yang diharapkan iaitu mempersiapkan pegawai-pegawai yang berpotensi untuk siap sedia mengisi jawatan-jawatan yang lebih kanan dan kritikal.

- d. **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengisi diruang yang sediakan samada sesi perbincangan telah dibuat atau tidak. Jika ya, hendaklah mengisikan tarikh sesi perbincangan diadakan dan jika tidak, hendaklah menyatakan sebab-sebabnya.
- e. Sebagai kesinambungan kepada perjumpaan yang telah diadakan, kedua-dua **Pegawai Yang Menilai** dan **Pegawai Yang Dinilai** hendaklah menetapkan tarikh sesi perbincangan selanjutnya dan mengisikan tarikh tersebut ke dalam borang berkenaan dan sitandatangani oleh **Pegawai Yang Dinilai** sebagai mensahkan perbincangan telah diadakan.

#### 8.1.8 SEKSYEN H – KETERANGAN DAN TANDATANGAN PEGAWAI YANG MENILAI

- a. **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengisi keterangan dirinya dengan tepat dan lengkap serta menandatangani setelah selesai membuat penilaian ke atas **Pegawai yang Dinilai**.

### 9. PENANDA ARASAN

- 9.1 Penanda arasan (*benchmarking*) bagi kelayakan pegawai yang dinilai dan dikenalpasti sebagai “Hi-Po” (Pegawai yang berpotensi tinggi) dikehendaki untuk mempunyai markah tahap potensi sekurang-kurangnya ‘2’ bagi setiap ciri kepimpinan dan sekurang-kurangnya ‘16’ dari jumlah markah keseluruhan.

### 10. HAL-HAL LAIN

- 10.1 Bagi penilaian tahap potensi ciri-ciri kompetensi khusus adalah di bawah bidangkuasa setiap kementerian bagi mengenalpasti ciri-ciri yang bersesuaian.



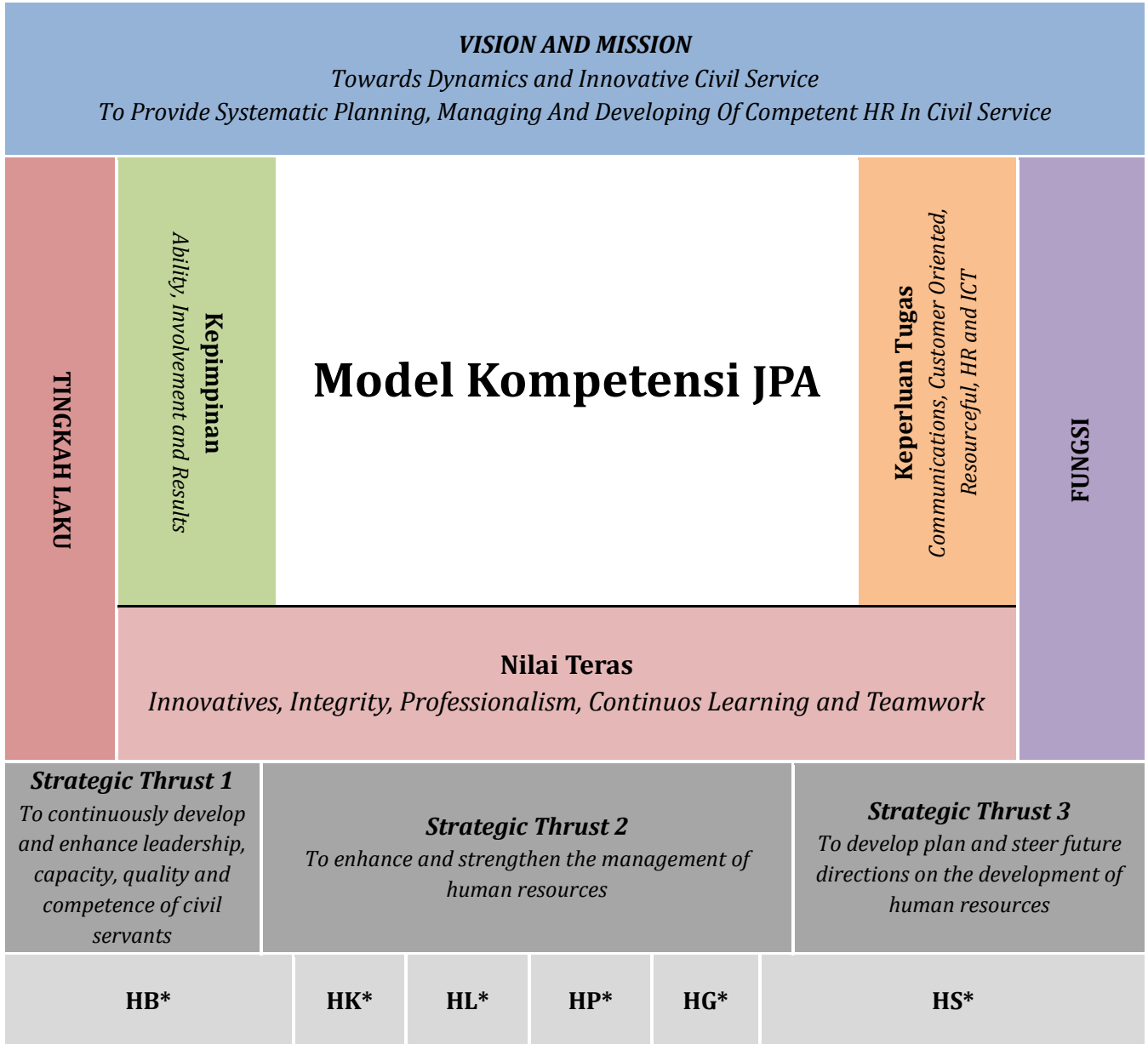
**LAMPIRAN  
C**

**CONTOH MODEL  
KOMPETENSI,  
KOMPETENSI  
MENGIKUT  
KATEGORI  
(UMUM DAN  
KHUSUS) BAGI  
JABATAN  
PERKHIDMATAN  
AWAM**

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

### 1. MODEL KOMPETENSI

#### RAJAH 4: MODEL KOMPETENSI JPA



Nota: \* Nama-nama bahagian di JPA



## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

### 2. KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI

**RAJAH 5: KOMPETENSI UMUM JPA BERDASARKAN KEPADA KATEGORI KOMPETENSI**

Kategori Kompetensi	Relevensi
<b>Nilai</b>	Nilai-nilai yang membimbing dan mengarah pekerja untuk mencapai hasil yang terbaik mengikut prinsip negara sebagai negara zikir.
<b>Kepimpinan</b>	Untuk mencapai perkhidmatan dan pengurusan tugas teras jabatan dengan efektif dan efisien. memerlukan satu tahap kepimpinan yang benar-benar berkualiti
<b>Komunikasi</b>	Keperluan untuk menyampaikan dan menerangkan sebarang peraturan-peraturan yang berkait rapat dengan Strategic Thrust jabatan dengan berkesan
<b>Pengurusan Terbaik Keatas Stakeholders</b>	Penyampaian dan pengurusan perkhidmatan yang berkesan dan memahami kehendak perkhidmatan awam dalam memastikan penyampaian urustadbir yang terbaik
<b>Kemahiran Berasaskan Tugas</b>	Kemahiran yang diperlukan sebagai alat untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tugas teras jabatan

**RAJAH 6: KOMPETENSI UMUM JPA MENGIKUT KATEGORI KOMPETENSI: NILAI**

KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI
Etika Kerja - Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.	Tingkah Laku
Integrity	Tingkah Laku
Semangat Kekitaan ( <i>sense of belonging</i> )	Tingkah Laku
Keinginan, Dorongan dan Semangat	Tingkah Laku

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

**RAJAH 7: KOMPETENSI UMUM JPA MENGIKUT KATEGORI KOMPETENSI: KEPIMPINAN**

KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI
Pengurusan Projek - Berkebolehan dalam merancang, mengurus dan melaksanakan projek	Kemahiran
Membuat Keputusan	Kemahiran
Deria Perspektif - Berkebolehan dalam melihat sesuatu perkara/isu dari pelbagai sudut	Kemahiran
Perancangan Penggantian	Kemahiran
Perancangan Strategik	Kemahiran
Pemikiran Strategik	Kemahiran
Kemahiran Kepimpinan	Kemahiran

**RAJAH 8: KOMPETENSI UMUM JPA MENGIKUT KATEGORI KOMPETENSI: KOMUNIKASI DAN KEPERLUAN TUGAS**

KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI
Membuat kertaskerja cadangan dengan penyampaian yang berkesan	Kemahiran
Mempengerusi Mesyuarat	Kemahiran
Penyampaian Awam	Kemahiran
Networking	Kemahiran
Negotiation Skills	Kemahiran

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

**RAJAH 9: KOMPETENSI UMUM JPA MENGIKUT KATEGORI KOMPETENSI:  
KEMAHIRAN BERASASKAN TUGAS**

KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI
Peraturan-Peraturan Am	Pengetahuan
Peraturan Kewangan	Pengetahuan
Peranan JPA - Bahagian-bahagian	Pengetahuan
Peranan Jabatan-jabatan kerajaan	Pengetahuan
Proses Am dalam JPA	Pengetahuan
MIB	Pengetahuan
Penilaian Prestasi	Kemahiran
Manual Prosedur Kerja	Kemahiran
Pengurusan Kewangan	Kemahiran
Pembentukan Dasar	Kemahiran
Kemahiran Temuduga	Kemahiran
Coaching & Mentoring	Kemahiran
Menangani Media	Kemahiran
ICT	Kemahiran

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

### RAJAH 10: KOMPETENSI KHUSUS JPA BERDASARKAN PENGETAHUAN DAN KEMAHIRAN PROFESIONAL (MENGIKUT BAHAGIAN)

CONTOH: BAHAGIAN PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN, JPA

BAHAGIAN PEMBANGUNAN DAN PENGURUSAN	
JENIS	KOMPETENSI
PENGETAHUAN	<b>1. Pengurusan Sumber Tenaga Manusia (HR)</b> - Pengetahuan tentang HR polisi dan amalan-amalan organisasi
	<b>2. Pengetahuan Pengurusan</b> - Pembelajaran organisasi, kemahiran pengurusan, rekabentuk organisasi, modal-modal intelek, penyesuaian organisasi dan kompetensi
	<b>3. Pengurusan Kewangan</b> - berkeupayaan dalam mengukur kesan kewangan daripada sistem sumber manusia ( <i>Financial impact of human capital</i> )
KEMAHIRAN	<b>4. Pengumpulan Data dan Analisis</b> - Sumber dan maklumat yang bersangkutan dengan HR (teknik-teknik kajiselidik, borang dan sumber maklumat yang lain)
	<b>5. Pembangunan Organisasi</b> - Perancangan penggantian, komunikasi, kreativiti dan inovasi, membuat keputusan, perancangan tenaga kerja dan kepimpinan.
	<b>6. Latihan dan Pembangunan Pekerja</b> - merancang pembangunan program dan latihan, peperiksaan, penilaian, kajian keperluan, pengurusan dan pentadbiran latihan dan peperiksaan
	<b>7. Pengambilan (<i>Recruitment</i>)</b> - penggunaan teknik-teknik pengambilan seperti temuduga, proses-proses pemilihan calon, <i>talent spotting</i> dll.
	<b>8. Ujian Penilaian Psikologi dan Personaliti</b> -
	<b>9. Perjalanan Proses Kerja Peperiksaan JPA</b>
	<b>10. Proses Kerja Pencalonan EDP</b>
	<b>11. Pentadbiran Kewangan</b>
	<b>12. Pengurusan Kewangan</b>
	<b>13. Peruntukan</b>

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

### RAJAH 11: KOMPETENSI UMUM JPA MENGIKUT JAWATAN

#### CONTOH 1: PENOLONG PEGAWAI KAKITANGAN

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN	JENIS	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5			
<b>1. KOMUNIKASI</b>								
				√		Keperluan Tugas	Kemahiran	1.1 Membuat kertaskerja cadangan dengan penyampaian yang berkesan
			√					1.2 Mmpengerusi Mesyuarat
				√				1.3 Penyampaian Awam - Berkebolehan dalam membuat ucapan dan menyampaikan taklimat dengan berkeyakinan
				√				1.4 Networking - Berkebolehan dalam memasarkan diri dan organisasi
			√					1.5 Negotiation Skills
<b>2. KEPIMPINAN</b>								
			√			Kepimpinan	Kemahiran	2.1 Pengurusan Projek - Berkebolehan dalam merancang, mengurus dan melaksanakan projek
			√					2.2 Decision Making
			√					2.3 Sense of Perspective
					√			5.4 Supervisory Skill
<b>3. PENGURUSAN TERBAIK KEATAS STAKEHOLDERS</b>								
					√	Nilai Teras	Kemahiran	3.1 Customer Oriented
					√			3.1 Customer Service Excellence - Berkebolehan untuk mewujudkan strategi perkhidmatan cemerlang dengan menghubungkan misi, nilai dan piawaian perkhidmatan
<b>4. NILAI</b>								
					√	Nilai Teras	Tingkah Laku	4.1 Etika Kerja - Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.
					√			4.2 Integrity
					√			4.3 Sense of Belonging
					√			4.4 Keinginan, Dorongan dan Semangat

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN	JENIS	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5			
<b>5. KEMAHIRAN BERASASKAN TUGAS</b>								
					√	Keperluan Tugas	Pengetahuan	5.4 Peraturan-Peraturan Am
					√			5.3 Peraturan Kewangan
			√					5.5 Fungsi Pengurusan
					√			5.11 Peranan JPA - Bahagian-bahagian
					√			5.12 Peranan Jabatan-jabatan kerajaan
					√		5.13 Proses dalam JPA (proses LDP, permohonan peperiksaan, pegawai berkontrak, persaraan, cuti, skim perkhidmatan, tatatertib, memangku dll)	
					√		5.15 MIB	
					√		Kemahiran	5.1 Penilaian Prestasi
					√			5.2 Manual Prosedur Kerja
				√				5.6 Kemahiran Temuduga
		√						5.7 Coaching & Mentoring
					√			5.10 ICT
					√		5.14 Menangani Media	

### CONTOH 2: PEGAWAI KAKITANGAN

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN	JENIS	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5			
<b>1. COMMUNICATION</b>								
					√	Keperluan Tugas	Kemahiran	1.1 Membuat kertas kerja cadangan dengan penyampaian yang berkesan
					√			1.2 Mempengerusi Mesyuarat
					√			1.3 Penyampaian Awam - Berkebolehan dalam membuat ucapan dan menyampaikan taklimat dengan berkeyakinan
				√				1.4 Networking - Berkebolehan dalam memasarkan diri dan organisasi
				√				1.5 Negotiation Skills
<b>2. LEADERSHIP</b>								
					√	Kepimpinan	Kemahiran	2.1 Pengurusan Projek - Berkebolehan dalam merancang, mengurus dan melaksanakan projek
					√			2.2 Decision Making
					√			2.3 Sense of Perspective

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN	JENIS	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5			
					√			5.4 Succession Plan
					√			5.16 Strategic Planning
					√			5.6 Pemikiran Stratejik
<b>3. EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS</b>								
					√	Nilai Teras	Kemahiran	3.1 Customer Service Excellence - Berkebolehan untuk mewujudkan strategi perkhidmatan cemerlang dengan menghubungkan misi, nilai dan piawaian perkhidmatan
<b>4. VALUES</b>								
					√	Nilai Teras	Tingkah Laku	4.1 Etika Kerja - Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.
					√			4.2 Integrity
					√			4.3 Sense of Belonging
					√			4.4 Keinginan, Dorongan dan Semangat
<b>5. TASK BASED SKILLS</b>								
					√	Keperluan Tugas	Pengetahuan	5.5 Peraturan-Peraturan Am
					√			5.6 Peraturan Kewangan
				√				5.8 Fungsi Pengurusan
					√			5.11 Peranan JPA - Bahagian-bahagian
					√			5.12 Peranan Jabatan-jabatan kerajaan
					√			5.13 Proses dalam JPA (proses LDP, permohonan peperiksaan, pegawai berkontrak, persaraan, cuti, skim perkhidmatan, tatatertib, memangku dll)
					√		5.15 MIB	
					√		Kemahiran	5.1 Penilaian Prestasi
					√			5.2 Manual Prosedur Kerja
					√			5.3 Pengurusan Kewangan
					√			5.4 Pembentukan Dasar
			√					5.7 Membuat kertaskerja Permohonan Peruntukan
				√				5.9 Kemahiran Temuduga
					√		5.10 Coaching & Mentoring	
					√		5.14 Menangani Media	

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

### CONTOH 3: PEGAWAI KAKITANGAN KANAN

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN	JENIS	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5	CV/LC/SC	K/S/B	
<b>1. COMMUNICATION</b>								
					√	Keperluan Tugas	Kemahiran	1.1 Membuat kertaskerja cadangan dengan penyampaian yang berkesan
					√			1.2 Mempengerusi Mesyuarat
				√				1.3 Penyampaian Awam - Berkebolehan dalam membuat ucapan dan menyampaikan taklimat dengan berkeyakinan
				√				1.4 Networking - Berkebolehan dalam memasarkan diri dan organisasi
					√			1.5 Negotiation Skills
<b>2. LEADERSHIP</b>								
					√	Kepimpinan	Kemahiran	2.1 Pengurusan Projek - Berkebolehan dalam merancang, mengurus dan melaksanakan projek
					√			2.2 Decision Making
					√			2.3 Sense of Perspective
			√					5.4 Succession Plan
			√					5.16 Strategic Planning
			√					5.6 Pemikiran Strategik
<b>3. EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS</b>								
					√	Nilai Teras	Kemahiran	3.1 Customer Service Excellence - Berkebolehan untuk mewujudkan strategi perkhidmatan cemerlang dengan menghubungkan misi, nilai dan piawaian perkhidmatan
<b>4. VALUES</b>								
					√	Nilai Teras	Tingkah Laku	4.1 Etika Kerja - Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.
					√			4.2 Integrity
					√			4.3 Sense of Belonging
					√			4.4 Keinginan, Dorongan dan Semangat
<b>5. TASK BASED SKILLS</b>								
			√			Keperluan Tugas	Pengetahuan	5.3 Pengurusan Kewangan
					√			5.5 Peraturan-Peraturan Am
					√			5.6 Peraturan Kewangan
				√				5.8 Fungsi Pengurusan
					√			5.11 Peranan JPA - Bahagian-bahagian
					√			5.12 Peranan Jabatan-jabatan kerajaan
					√			5.13 Proses dalam JPA (proses LDP, permohonan peperiksaan, pegawai berkontrak, persaraan, cuti dan memangku, Skim



## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

TAHAP KEPENTINGAN						KUMPULAN CV/LC/SC	JENIS K/S/B	KOMPETENSI
0	1	2	3	4	5			
								perkhidmatan dll)
					√			5.15 MIB
					√		Kemahiran	5.1 Penilaian Prestasi
				√				5.2 Manual Prosedur Kerja
				√				5.4 Pembentukan Dasar
			√					5.7 Membuat kertaskerja Permohonan Peruntukan
				√				5.9 Kemahiran Temuduga
				√				5.10 Coaching & Mentoring
			√					5.14 Menangani Media
			√					

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

**RAJAH 12: CONTOH JANGKAAN TEMPOH MASA PERLAKSANAAN KOMPETENSI  
UMUM PEGAWAI JPA BAGI JAWATAN-JAWATAN PENOLONG  
PEGAWAI KAKITANGAN / PEGAWAI KAKITANGAN / PEGAWAI  
KAKITANGAN KANAN**

KUM PULAN	JENIS	KOMPETENSI	PENOLONG PEGAWAI KAKITANGAN							PEGAWAI KAKITANGAN							PEGAWAI KAKITANGAN KANAN						
			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. NILAI</b>			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nilai Teras	Tingkah Laku	1.1 Etika Kerja - Menunjukkan dan mempamerkan kerja yang beretika dengan berpandukan rukun akhlak dan etika kerja perkhidmatan awam bersendikan ajaran Islam.																					
		1.2 Integrity																					
		1.3 Sense of Belonging																					
		1.4 Keinginan, Dorongan dan Semangat																					
<b>2. KEPIMPINAN</b>			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Kepimpinan	Kemahiran	2.1 Pengurusan Projek - Berkebolehan dalam merancang, mengurus dan melaksanakan projek																					
		2.2 Decision Making																					
		2.3 Deria Perspektif - Berkebolehan dalam melihat sesuatu perkara/ isu dari pelbagai sudut																					
		2.4 Succession Planning																					
		2.5 Strategic Planning																					
		2.6 Pemikiran Stratejik																					
		2.7 Supervisory Skill																					
		2.8 Leadership skills																					

# CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

3. PENGURUSAN TERBAIK KEATAS STAKEHOLDERS			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Nilai Teras</b>	<b>Kemahiran</b>	3.1 Customer Oriented																						
		3.2 Customer Service Excellence - Berkebolehan untuk mewujudkan strategi perkhidmatan cemerlang dengan menghubungkan misi, nilai dan piawaian perkhidmatan																						
4. KOMUNIKASI			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Keperluan Tugas</b>	<b>Kemahiran</b>	4.1 Membuat kertaskerja cadangan dengan penyampaian yang berkesan																						
		4.2 Mempengerusi Mesyuarat																						
		4.3 Penyampaian Awam - Berkebolehan dalam membuat ucapan dan menyampaikan taklimat dengan berkeyakinan																						
		4.4 Networking - Berkebolehan dalam memasarkan diri dan organisasi																						
		4.5 Negotiation Skills																						

## CONTOH MODEL KOMPETENSI DAN KOMPETENSI MENGIKUT KATEGORI JABATAN PERKHIDMATAN AWAM (JPA)

5. KEMAHIRAN BERASASKAN TUGAS			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Keperluan Tugas	Pengetahuan	5.1 Peraturan-Peraturan Am																						
		5.2 Peraturan Kewangan																						
		5.3 Fungsi Pengurusan																						
		5.4 Peranan JPA - Bahagian-bahagian																						
		5.5 Peranan Jabatan-jabatan kerajaan																						
		5.6 Proses Am dalam JPA (proses LDP, permohonan peperiksaan, pegawai berkontrak, persaraan, cuti, skim perkhidmatan, tatatertib, memangku dll)																						
		5.7 MIB																						
	Kemahiran	5.8 Penilaian Prestasi																						
		5.9 Manual Prosedur Kerja																						
		5.10 Pengurusan Kewangan																						
		5.11 Pembentukan Dasar																						
		5.12 Membuat kertaskerja Permohonan Peruntukan																						
		5.13 Kemahiran Temuduga																						
		5.14 Coaching & Mentoring																						
		5.15 Menangani Media																						
		5.16 ICT																						

**Nota:**

Kod Warna	Peratus %	
	30 -45	1
	46 -55	2
	56 -70	3
	71 - 80	4
	80 Keatas	5



**LAMPIRAN  
D**

**AKTIVITI  
LATIHAN /  
KURSUS /  
PEMBANGUNAN  
KAPASITI**

**On The Job:**

- **Job Enrichment**
- **Special Projects**
- **Committee Assignments**
- **Task Force Participation**
- **Lead Person Responsibilities**
- **Giving Presentations**
- **Preparing Proposals**
- **Installing A New System**
- **Leading A New Program**
- **Temporary Job Assignments**
- **Full Job Change**

**Learning From Others**

- **Working With a Mentor**
- **Teaming with an Expert**
- **360° Feedback**
- **Focused Interviews**

**Training & Education**

- **Seminars & Conferences**
- **Continuing Education**
- **E Learning**
- **Cross Training**



**LAMPIRAN  
E**

**CONTOH PELAN  
PEMBANGUNAN  
INDIVIDU BAGI  
JABATAN  
PERKHIDMATAN  
AWAM**

## CONTOH PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU (JPA)

### CONTOH PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU (JPA)

BAGI TAHUN .....

Pegawai:	Nama:	Jawatan:	Divisyen:	Tanggungaji:	Tempat Bertugas:
	Awg Mohammad bin Abdullah	Pegawai Kakitangan	II	B2EB3	Bahagian Perkhidmatan Personel
Ketua:	Nama:	Jawatan:	Divisyen:	Tanggungaji:	Tempat Bertugas:
	Awg Roslan bin Bakar	Penolong Pengarah	I	K2	Bahagian Perkhidmatan Personel

<b>Matlamat bagi jawatan sekarang (ingin bekerja dan memahami tugas, penambakan, peningkatan, persediaan untuk tugas baru):</b>	<b>Matlamat jangka pendek (2-3 tahun):</b>	<b>Matlamat jangka panjang (3+ tahun):</b>
Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam hal ehwal perkhidmatan personel seperti menguruskan elaun-elaun, baksis, perumahan dan tatatertib.	Melahirkan pegawai-pegawai yang berkemahiran, berpengetahuan, kompeten dan berpotensi dalam mengurus sumber tenaga manusia dalam perkhidmatan awam;	Melahirkan pemimpin yang berkemahiran, berpengetahuan, kompeten dan berpotensi untuk menerajui urusan tadbir Jabatan Perkhidmatan Awam

Kompetensi Utama Diperlukan:	Tahap Kompetensi Sebenar	Aktiviti Pembangunan (latihan, kursus, projek, coaching, dsb):	Timeline:			Ulasan
			Tarikh Mula	Tarikh Selesai	Anggaran Kos	
1. Pengurusan Sumber Tenaga Manusia (HR) - Pengetahuan tentang HR polisi dan amalan-amalan organisasi	2/5	Kursus Peraturan-Peraturan Am, Peraturan-Peraturan Kewangan, Pengurusan Sumber Manusia	Januari 2013	Disember 2013	Percuma	Boleh merujuk kepada Buku-buku panduan JPA
2. Pampasan Pekerja dan Faedah - Analisis pekerjaan dan jawatan, penilaian, ganjaran dan pengurusan kedatangan	2/5	Kursus Penyelidikan dan Penganalisan, <i>on the job training</i> ,	Januari 2013	Disember 2013	Percuma	
3. Pengurusan Aset - Kemahiran dalam pengurusan operasi seperti pemeriksaan kualiti dan sistem, keselamatan, kajian terhadap kadar penyewaan, kadar kekosongan dan pengubahsuaian	2/5	Kursus Pengurusan Aset, pengetahuan dasar-dasar, <i>coaching</i> dari pegawai atasan	Januari 2013	Disember 2013	Percuma	Boleh mendapatkan khidmat dari IPA

Penilaian Prestasi (3 tahun kebelakangan)			Aspirasi Kerjaya			
Tahun	Jawatan	Peratus Penilaian / Gred	Pegawai: (Jawatan seterusnya)	Jangka pendek: Pegawai Kakitangan Kanan	Jangka Panjang: Penolong Pengarah	
2011	Pegawai Kakitangan	55% / C	Ketua: (Cadangan jawatan seterusnya dan tahap kesediaan)	Pegawai Kakitangan Kanan (2/5)	Bersedia sekarang	
2012	Pegawai Kakitangan	61% / B			Bersedia dalam 1-3 tahun	
					√	Bersedia dalam 3-5 tahun
						Belum bersedia



## CONTOH PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU (JPA)

### CONTOH PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU (JPA) BAGI TAHUN .....

Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa (CEP)					Aktiviti Penambaaikan/Pembangunan Diperlukan (latihan, kursus, projek, coaching, mentoring dsb):	Ulasan:
Kompetensi	Penilaian					
	0	1	2	3		
Analisa dan Pertimbangan		√				
Deria Perspektif		√				
Keupayaan Intelek		√				
Komitmen	√					
Semangat Ke'kita'an (sense of belonging)		√				
Komunikasi dan Kerjasama		√				
Keinginan, Dorongan & Semangat			√			
Berorientasikan keputusan/hasil		√				
<b>Success Inhibitor</b> Objektif atau kelakuan negatif yang mungkin menghalang individu daripada <i>utilizing</i> kekuatan mereka dan mungkin memberikan impak negatif terhadap kejayaan atau potensi peningkatan kerjaya. (Misalnya: tidak dapat menerima tekanan, tidak mampu membina pasukan secara berkesan, tidak menyelesaikan kerja mengikut komitmen, dsb)					<b>Nilai-Nilai Utama yang dinilai:</b>	
<b>Bersikap mementing diri, tidak hormat kepada ketua.</b>						
					Innovative	√
					Integrity	
					Professionalism	
					Continuous Learning	
					Teamwork	

Kekuatan Utama (Senaraikan 3-5)		Keperluan Peningkatan (Senaraikan 1-3)		Aktiviti Pembangunan Diri	
Membuat kerja dengan kemas, teliti, bersemangat.		Komitmen, Sikap, <i>Teamwork</i>		Kursus Kepimpinan Kursus <i>Team-Building</i>	
Kedudukan Prestasi Keseluruhan		Kedudukan Potensi Kepimpinan Keseluruhan		Tahap Potensi Keseluruhan	
A	Melebihi Jangkaan / Pencapaian tertinggi yang konsisten	+	Konsisten menunjukkan semua kompetensi dan nilai-nilai utama serta menunjuk ajar orang lain	3	Melebihi Jangkaan / Berpotensi tinggi untuk menjawat jawatan yang lebih kanan
B	Memenuhi Jangkaan / Pencapaian yang konsisten	√	Kerap menunjukkan semua kompetensi dan nilai utama	2	Berpotensi – boleh menjawat jawatan yang lebih kanan dengan meningkatkan pembangunan diri
C	Memerlukan Pembaikan	-	Tidak selalu menunjukkan semua kompetensi dan nilai utama	1	Hampir Bersedia – Berkesan dalam jawatan masakini
				0	Belum Bersedia – memerlukan lebih banyak aktiviti pembangunan



**LAMPIRAN  
F**

**CONTOH  
PERISIAN DAN  
KANDUNGAN  
PENGKALAN  
DATA YANG  
TELAH  
DISEDIAKAN  
OLEH JPA**

# CONTOH PERISIAN DAN KANDUNGAN PENGKALAN DATA YANG TELAH DISEDIAKAN OLEH JPA

LAMPIRAN E Sistem Penyelaras Latihan : Database (Access 2007) - Microsoft Access

Home Create External Data Database Tools

View Paste Copy Copy Painter Views Clipboard Font Rich Text Refresh All Save Spelling More Records Delete More Filter Advanced Filter Sort & Filter Selection Advanced Filter Find Go To Select Find Replace

All Access Objects DataPerseoranganTable

Search...

DalamLuar  
DataPerseoranganTa...  
Jawatan  
JawatanTable  
Keterangan peribadi  
Kursus\_yang\_mengi...  
Kursus\_yang\_mengi...  
KursusTable  
Potensi Jawatan  
StatusPelulusan  
StatusPenyertaan  
Switchboard Items  
Unit  
Web Compatibility Is...

Queries  
Copy Of Kursus yan...  
Copy Of Kursus yan...  
DataPerseoranganTa...  
Kursus yang mengik...  
Kursus yang mengik...  
Kursus yang mengik...

Forms  
DataPerseoranganTa...  
JawatanTable subfor...  
KursusTable subform2  
Paparan Analisis  
SejarahJawatan

## Data Perseorangan

ID\_MainTable 19

Nama

Bahagian Bahagian Penyelidikan dan Perancangan

Unit Unit Tanggagaji/Syarat-Syarat Perkhidmatan & Penyelidikan Dasar Pembangunan Sumber

Sub-unit

Jawatan Pegawai Kakitangan Kanan

Bahagian Jawatan B3

Kod

Telefon 497

i/c

NoFail

TLahir

TBerkhidmat 02-Feb-96

Potensi Jawatan:

Sejarah Kursus

Sejarah Jawatan

Paparan Analisis

Cari

Tutup Paparan

Record: 18 of 242 No Filter Search

Form View Num Lock

Home Create External Data Database Tools

View Paste Copy Copy Painter Views Clipboard Font Rich Text Refresh All Save Spelling More Records Delete More Filter Advanced Filter Sort & Filter Selection Advanced Filter Find Go To Select Find Replace

All Access Objects DataPerseoranganTable KursusTable subform2 JawatanTable subform1 SejarahKursus

Search...

Jawatan  
JawatanTable  
Keterangan peribadi  
Kursus\_yang\_mengi...  
Kursus\_yang\_mengi...  
KursusTable  
Potensi Jawatan  
StatusPelulusan  
StatusPenyertaan  
Switchboard Items  
Unit  
Web Compatibility Is...

Queries  
Copy Of Kursus yan...  
Copy Of Kursus yan...  
DataPerseoranganTa...  
Kursus yang mengik...  
Kursus yang mengik...  
Kursus yang mengik...

Forms  
DataPerseoranganTa...  
JawatanTable subfor...  
KursusTable subform2  
Paparan Analisis  
SejarahJawatan  
SejarahKursus

## Sejarah Kursus

ID\_MainTable 19

Nama Dayang Sanisah Binti Huri

Jawatan Pegawai Kakitangan Kanan

TLahir

TBerkhidmat 02-Feb-95

Nama Kursus	Nama Penyelaras Kl	Tempat Kursus	Tarikh Mula	Tarikh Bera	Tahun	Status Peny
Project Monitoring And Evaluation		The Asian Institute Of Tec	09-Jun-97	04-Jul-97	1997	Menghadiri
Mesyuarat Ke 22 ASEAN-COSD		Jakarta	13-Feb-01	15-Feb-01	2001	Menghadiri
Seminar Rumah tangga Bahagia, Cemerlang Kerjaya		UBD	02-Jun-01	02-Jun-01	2001	Menghadiri
Public Sector Reform Workshop		IPA	08-Sep-03	10-Sep-03	2003	Menghadiri
Strictly Business The Dale Carnegie Seminar		ASEAN-EC Management Ce	27-Jul-04	28-Jul-04	2004	Menghadiri
Seminar On Key Success Factors Towards Excellence		IPA	03-Aug-04	05-Aug-04	2004	Menghadiri
Change Management Support Team Kick-Off And Cha	IPA	Empire Hotel & Country C	19-Aug-04	19-Aug-04	2004	Menghadiri
Seminar Menjunjung Titah & Pelaksanaan Dasar (Poli		IPA	14-Mar-05	16-Mar-05	2005	Menghadiri
Microsoft Excel	IPA	WMK 3rd Floor, Bangunan	23-May-05	26-May-05	2005	Menghadiri
SPSS For Windows		IPA	18-Jul-05	21-Jul-05	2005	Menghadiri
Penandaarasan [Benchmarking] Quality In Service		IPA	08-Aug-05	09-Aug-05	2005	Menghadiri
Suggestion Scheme Workshop		IPA	17-Apr-06	20-Apr-06	2006	Menghadiri
Program Public Sector Delivery		Hotel Nikko Kuala Lumpur	19-Jun-06	20-Jun-06	2006	Menghadiri
Stress Management		IPA	06-Nov-06	09-Nov-06	2006	Menghadiri

Record: 1 of 18 No Filter Search

Record: 18 of 242 Unfiltered Search

Form View Num Lock

## CONTOH PERISIAN DAN KANDUNGAN PENGKALAN DATA YANG TELAH DISEDIAKAN OLEH JPA

The screenshot displays the Microsoft Access 2007 interface. The title bar reads 'LAMPIRAN E Sistem Penyelarasan Latihan : Database (Access 2007) - Microsoft Access'. The ribbon includes 'Home', 'Create', 'External Data', and 'Database Tools'. The 'All Access Objects' pane on the left shows a list of objects, with 'SejarahJawatan' selected under the 'Forms' category. The main window shows a form titled 'Sejarah Jawatan' with the following fields:

- ID\_MainTable: 19
- Nama: Dayang Sanisah Binti Huri
- Bahagian: Bahagian Penyelidikan dan Perancangan
- Unit: Unit Tanggagaji/Syarat-Syarat Perkhidmatan & Penyelidikan Dasar Pembangunan Sumber Manusia
- Sub-unit: (empty)
- Jawatan: Pegawai Kakitangan Kanan
- Tarikh Mula Berkhidmat: (empty)

Below the form is a table view for 'JawatanTable subform1' with the following data:

ID	Jawatan	Tarikh Lantikan	Tugas dan Tanggung Jawab	Bahagian Ja
19	Pegawai Kakitangan Kanan			
*	(New Pegawai Kakitangan Kanan)			

The status bar at the bottom indicates 'Record: 1 of 1' for the subform and 'Record: 18 of 242' for the main table. The status is 'Unfiltered'.



