



GARISPANDUAN

PERLAKSANAAN

SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU

DALAM PERKHIDMATAN AWAM

JABATAN PERDANA MENTERI
EDISI KEDUA

ISI KANDUNGAN

A) SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU

- 1 PENGENALAN
- 2 OBJEKTIF
- 3 DEFINISI
- 4 SISTEM PENILAIAN PRESTASI
- 5 PERANAN PEGAWAI PENILAI
- 6 TEMPOH MINIMA
- 7 PERTUKARAN SEBELUM TAMAT TEMPOH PENILAIAN

B) BORANG PENILAIAN PRESTASI

- 1 BORANG PENILAIAN PRESTASI
- 2 MARKAH PENILAIAN
- 3 TATACARA MENGISI BORANG PENILAIAN PRESTASI
- 4 SESI MAKLUMBALAS YANG BERKESAN (*EFFECTIVE FEEDBACK SESSION*)
- 5 PROSES KERJA DAN CARTA ALIRAN

C) PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

- 1 DEFINISI PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 2 OBJEKTIF PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 3 CIRI PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 4 JENIS PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 5 TATACARA PENETAPAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 6 PEMANTAUAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)
- 7 PEMARKAHAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI) DALAM BORANG PENILAIAN PRESTASI BARU
- 8 CONTOH-CONTOH KPI BAGI JAWATAN GUNASAMA KEMENTERIAN/ JABATAN

A. SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU

1. PENGENALAN

- 1.1 Sistem Pengurusan Prestasi bermaksud satu sistem untuk merancang, melaksana, mengurus dan menilai pencapaian prestasi pegawai dan matlamat organisasi dalam tempoh penilaian yang lazimnya memakan masa selama satu tahun.
- 1.2 Penilaian prestasi adalah sebahagian daripada Sistem Pengurusan Prestasi bagi menilai prestasi pegawai berasaskan kepada hasil (*results*) dan ciri-ciri peranan.

2. OBJEKTIF

- 2.1 Objektif pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi dalam Perkhidmatan Awam adalah seperti berikut:
 - Membolehkan prestasi pegawai dinilai dengan lebih sistematik dan objektif.
 - Mengukur dan menilai pencapaian prestasi pegawai berpandukan kepada objektif yang telah ditetapkan.
 - Mengenal pasti tahap kompetensi pegawai.
 - Membolehkan tindakan diambil bagi tujuan menambahbaik dan meningkatkan prestasi pegawai bagi pengurusan bakat (*talent management*).
 - Menggalakkan tanggungjawab dalam pemantauan prestasi.

3. DEFINISI

3.1 PEGAWAI

Semua kategori pegawai dan kakitangan yang sedang berkhidmat dalam Perkhidmatan Awam samada secara tetap, kontrak, sebulan ke sebulan, open vote atau bergaji hari.

3.2 PEGAWAI PENILAI

Pegawai yang dipertanggungjawabkan atau diamanahkan oleh Ketua Jabatan atau pihak-pihak berkenaan untuk menjaga dan mengawasi pekerjaan dan kesejahteraan serta menilai prestasi pegawai di dalam bidangkuasa arahnya secara langsung. Di antara mereka yang tergolong di bawah kategori Pegawai Penilai ialah seperti

Setiausaha Tetap, Ketua Jabatan, Timbalan/Penolong Ketua Jabatan dan pegawai kanan yang dipertanggungjawabkan.

3.3 PEGAWAI YANG DINILAI

Pegawai yang berkhidmat dalam Kementerian/ Jabatan/ Bahagian/ Seksyen/ Unit yang terkandung dibawah tanggungjawab Pegawai Penilai secara langsung.

3.4 PEGAWAI PENILAI SEMULA

Pegawai yang lebih kanan daripada Pegawai Penilai dalam Kementerian/Jabatan berkenaan yang mempunyai hubungan secara langsung dalam pekerjaan dan pengawasan kakitangan yang dikendalikan oleh Pegawai Penilai. Pegawai Penilai Semula hanya akan mengisi ruang Penilaian Semula jika Pegawai Yang Dinilai tidak bersetuju dengan penilaian yang dibuat ke atas dirinya.

3.5 PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

Petunjuk Prestasi Utama atau '*Key Performance Indicator*' (KPI) merupakan satu kaedah pengukuran yang digunakan untuk mentakrif, menilai dan melapor pencapaian prestasi pegawai dan kakitangan yang dinilai berasaskan pencapaian tugas dan tanggungjawab yang telah dipersetujui dan ditandatangani di antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai untuk dilaksanakan pada tahun penilaian. Ianya hendaklah sejajar dengan perancangan strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) organisasi, dan perlu mempunyai ciri-ciri SMART iaitu: spesifik (*specific*), boleh diukur (*measurable*), boleh dicapai (*attainable*), relevan (*relevant*) dan mempunyai jangka masa (*time bound*).

3.6 HASIL (RESULTS)

Sejauhmana pegawai memperlihatkan pencapaian hasil kerjanya berasaskan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang dipersetujui.

3.7 CIRI PERANAN (ROLES)

Sejauhmana pegawai menunjukkan perlakuan dan kompetensi dalam melaksanakan peranannya dalam bidang kepimpinan, pengurusan, pentadbiran dan sebagainya.

3.8 WAJARAN

Wajaran atau '*weightage*' bermakna peratus yang ditetapkan bagi hasil (*results*) serta ciri peranan dan ciri tambahan.

4. SISTEM PENILAIAN PRESTASI

- 4.1 Sistem penilaian prestasi merupakan satu kitaran yang mempunyai lima (5) fasa yang bermula pada bulan Oktober sehingga bulan September di tahun berikutnya [sila rujuk Rajah 4.1 (a)].



Rajah 4.1a - Sistem Penilaian Prestasi

4.1.1 Perancangan Kerja / Huraian Tugas / Penetapan KPI dan Sasaran/ Perakuan Prestasi

Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai perlu menetapkan KPI dan sasaran yang perlu dijalankan sepanjang tempoh penilaian.

KPI dan sasaran berkenaan perlu ditetapkan dan dipersetujui oleh kedua belah pihak dengan menandatangani perakuan prestasi. Ini merupakan satu bukti bahawa Pegawai Penilai akan memantau dan menilai prestasi Pegawai Yang Dinilai berdasarkan KPI dan sasaran yang telah ditetapkan manakala Pegawai Yang Dinilai akan melaksanakan KPI dan sasaran yang telah dirancang sepanjang tempoh penilaian. Proses ini dijalankan pada bulan Oktober.

4.1.2 Pemantauan Pencapaian Hasil (*Results*)

Pemantauan pencapaian hasil (*results*) perlu dijalankan sebanyak dua (2) kali sebelum penilaian prestasi keseluruhan dibuat pada bulan September. Pemantauan pertama dijalankan pada bulan Februari manakala pemantauan kedua dijalankan pada bulan Jun.

Pemantauan ini merupakan satu langkah untuk memastikan pegawai menjalankan tugas yang dirancang disamping mengenalpasti cabaran-cabaran pelaksanaannya. Pemantauan ini dibuat oleh Pegawai Penilai dan sebarang penambahbaikan perlu dibincangkan bersama Pegawai Yang Dinilai.

4.1.3 Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi ini akan menunjukkan pencapaian hasil (*results*) serta ciri peranan dan ciri tambahan (sekiranya bersesuaian) di sepanjang tempoh penilaian. Penilaian prestasi secara keseluruhan akan diberikan markah dan gred penilaian pada bulan September.

4.1.4 Pembangunan Kapasiti

Bimbingan, latihan, kursus, seminar dan penempatan perlu dirancang dan diadakan sepanjang tempoh penilaian. Pembangunan kapasiti ini bertujuan untuk mempertingkatkan lagi prestasi Pegawai Yang Dinilai.

4.2 Sistem ini mengemukakan penggunaan **konsep sistem terbuka** dimana perlaksanaannya adalah seperti berikut:

- Pegawai Yang Dinilai mengetahui akan kandungan laporan penilaian keatasnya;
- Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menandatangani borang yang telah diisi setelah berbincang; dan
- Setiap penilaian hanya akan diteliti semula oleh Pegawai Penilai Semula, jika ianya tidak dipersetujui oleh Pegawai Yang Dinilai.

5. PENGURUSAN BAKAT (TALENT MANAGEMENT)

5.1 Gred prestasi yang diperolehi boleh digunakan bagi mengetahui kedudukan pegawai dan kakitangan dalam Matriks Pengurusan Bakat (*Talent Management Matrix*) seperti di Rajah 5.1(a) berikut. Matriks ini digunakan sebagai garis panduan sahaja dalam memperkembangkan lagi potensi dan pengurusan prestasi pegawai dan kakitangan.

| | | | |
|-------------------------|---|--|---|
| COMPETENCIES (C) | <p style="text-align: center;">C SOLID PERFORMERS (HC / LR)</p> <p>Focus on improving low results</p> | <p style="text-align: center;">B STRONG PERFORMERS (HC / MR)</p> <p>Focus on delivering results short term and development opportunities long term</p> | <p style="text-align: center;">A STAR PERFORMERS (HC / HR)</p> <p>Stretch assignments to prepare for larger role</p> |
| | <p style="text-align: center;">D QUESTIONABLE PERFORMERS (MC / LR)</p> <p>Address root cause of delivering results and continue to developing competencies</p> | <p style="text-align: center;">C SOLID PERFORMERS (MC / MR)</p> <p>Continue developing competencies and improving results</p> | <p style="text-align: center;">B STRONG PERFORMERS (MC / HR)</p> <p>Look for opportunity to display high competencies in current job</p> |
| | <p style="text-align: center;">E LOW PERFORMERS (LC / LR)</p> <p>Address competency needs and delivery issues with close supervision, consider reassignment to more appropriate position</p> | <p style="text-align: center;">D QUESTIONABLE PERFORMERS (LC / MR)</p> <p>Work on improving competencies in current job and continue on improving results</p> | <p style="text-align: center;">C SOLID PERFORMERS (LC / HR)</p> <p>Continue Developing competencies in current position</p> |
| | RESULTS (R) | | |

Rajah 5.1a - Matriks Pengurusan Bakat

6. PERANAN PEGAWAI PENILAI

Setiap Pegawai Penilai mempunyai peranan untuk:

6.1 Memastikan penilaian prestasi itu:

- **Objektif:** berasaskan kenyataan atau fakta sebenar/ tidak dikuasai atau dipengaruhi oleh perasaan atau prasangka sendiri.
- **Adil:** meletakkan sesuatu pada tempat yang betul/ menepati hak seseorang atau sesuatu.
- **Telus:** mudah difahami atau diketahui (tiada hal yang tersembunyi atau disangsikan).

- 6.2 Menentukan hala tuju, matlamat dan perancangan kerja tahunan dengan berbincang bersama Pegawai Yang Dinilai.
- 6.3 Memastikan sistem kerja yang berkesan bagi mencapai perancangan kerja tahunan yang telah dipersetujui.
- 6.4 Memberi penekanan kepada pembangunan kerjaya pegawai dengan melihat kepada aspek pengurusan prestasi seperti pembangunan kapasiti secara berterusan.
- 6.5 Membuat penilaian dengan penuh tanggungjawab, jujur dan profesional. Pegawai Penilai mestilah mengelakkan diri dari terpengaruh oleh kesan-kesan yang lazim seperti rajah 6.5(a) berikut:

| Kesan Halo | Kesan Recency | Kesan Jalan Keluar Cara Mudah | Kesan Hierachy | Kesan Avoidance |
|---|--|---|--|---|
| Membolehkan satu sifat baik dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi kebaikan pada semua sifat yang lain | Membolehkan satu sifat baik / buruk yang terbaru dilakukan oleh Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi prestasi keseluruhan bagi tempoh penilaian yang dibuat | Mengelakkan keputusan dengan cara menilai semua pegawai secara 'purata' (<i>average</i>) dan saksama | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai dalam jawatan yang tinggi daripada mereka yang berada dalam jawatan yang rendah | Menilai dengan terlalu tinggi supaya mengelakkan pertikaian atau pertengkaran atau untuk mengelakkan dari menyakitkan hati pegawai berkenaan |
| Kesan Horns | Kesan Consistency | Kesan Cermin | Kesan Pilih Kasih (Favouritism) | Kesan Pemberian Kemudahan |
| Membolehkan satu sifat buruk dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi keburukan kepada semua sifat yang lain | Menilai semua pegawai secara konsisten | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai yang menyerupai / mencerminkan sifat dan keperibadian Pegawai Penilai | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada mereka yang berupa kawan, atau mereka yang mempunyai latar belakang yang sama seperti sekolah, minat, kepercayaan dan sebagainya | Menilai prestasi pegawai berkenaan demi untuk memastikan dia menerima kemudahan seperti bonus, satu kenaikan gaji tahunan, kenaikan pangkat dan lain-lain |

Rajah 6.1a - kesan-kesan yang lazim yang boleh mempengaruhi Pegawai Penilai

7. TEMPOH MINIMA

- 7.1 Pegawai Yang Dinilai perlu **sekurang-kurangnya bertugas selama tiga bulan** dari tarikh melapor diri ke Kementerian/ Jabatan/ Bahagian/ Unit bagi melayakkan penilaian prestasi dilaksanakan ke atasnya.
- 7.2 Pegawai Penilai perlu **sekurang-kurangnya selama tiga bulan** telah dipertanggungjawabkan untuk menjaga dan mengawasi pekerjaan dan kesejahteraan Pegawai Yang Dinilai secara langsung bagi melayakkannya untuk menjalankan penilaian prestasi ke atas Pegawai Yang Dinilai.

8. PERTUKARAN SEBELUM TAMAT TEMPOH PENILAIAN

- 8.1 Sekiranya **Pegawai Yang Dinilai** bertukar/ ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:
 - 8.1.1 Pegawai Penilai hendaklah menyediakan dan menyerahkan segala catatan dan laporan prestasi terkini Pegawai Yang Dinilai berkenaan sepanjang tempoh pengawasan/ penilaiannya pada tahun berkenaan sehingga tarikh pertukaran (termasuk tempoh pengawasan/ penilaian kurang dari tiga (3) bulan) kepada Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan/ Bahagian baru Pegawai Yang Dinilai bertugas. Laporan Prestasi Pegawai Yang Dinilai pada tahun sebelumnya juga disertakan (sekiranya diperlukan).
- 8.2 Sekiranya **Pegawai Penilai** bertukar/ ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:
 - 8.2.1 Pegawai Penilai perlu menyerahkan segala catatan dan laporan prestasi terkini ke atas Pegawai Yang Dinilai disepanjang tempoh pengawasan / pemerhatiannya (termasuk tempoh pengawasan/ penilaian yang kurang dari tiga (3) bulan) dan menghadapkannya kepada Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan/ Bahagian sebelum ia bertukar/ ditukar.

B. BORANG PENILAIAN PRESTASI

1. BORANG PENILAIAN PRESTASI



Rajah 1(a): Jenis Borang Penilaian Prestasi

2. MARKAH PENILAIAN

2.1 Borang Penilaian Prestasi menggunakan markah penilaian yang berbeza bagi pencapaian hasil (*results*), ciri peranan dan ciri tambahan.

2.1.1 Penilaian Hasil (*Results*)

| MARKAH | KETERANGAN |
|--------|---|
| 4 | Melebihi Jangkaan (Cemerlang) |
| 3 | Mencapai Jangkaan (Sangat Baik) |
| 2 | Hampir Mencapai Jangkaan (Baik) |
| 1 | Dibawah Jangkaan (Memerlukan Pembaikan) |
| 0 | Tidak Mencapai Jangkaan (Tidak Memuaskan) |

2.1.2 Penilaian Ciri Peranan

Ciri Peranan terbahagi kepada **ciri perlakuan** dan **ciri kompetensi** dengan penilaian yang berbeza.

| MARKAH | KETERANGAN- CIRI PERLAKUAN |
|--------|--|
| 4 | Memiliki ciri-ciri peribadi dan keterampilan diri yang cemerlang . |
| 3 | Memiliki ciri-ciri peribadi dan keterampilan diri yang sangat baik . |
| 2 | Memiliki ciri-ciri peribadi dan keterampilan diri yang baik . |
| 1 | Memiliki ciri-ciri peribadi dan keterampilan diri yang memerlukan pembaikan . |
| 0 | Memiliki ciri-ciri peribadi dan keterampilan diri yang tidak memuaskan . |

| MARKAH | KETERANGAN- CIRI KOMPETENSI |
|--------|---|
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan kredibiliti yang tinggi dan kefahaman yang menyeluruh terhadap projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. • Sebagai pakar rujuk dalam bidang berkaitan serta memberikan bimbingan kepakaran dan peluang pembangunan kepada orang lain. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Berkebolehan untuk menganalisa dan menerangkan secara terperinci mengenai projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. • Dapat melaksanakan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab yang diberikan dengan berkesan dan konsisten tanpa sebarang penyeliaan. • Boleh diharap dan bersedia untuk mengongsikan pengetahuan dan kemahiran kepada rakan sejawat serta seringkali menghasilkan jalan penyelesaian yang praktikal. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan prestasi yang memuaskan dalam mengungkayahkan pelbagai projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab dengan penyeliaan yang minima. • Memahami prosedur yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab serta berkemampuan untuk melaksanakan sebahagian projek, aktiviti dan tugas yang diberikan mengikut sukat-sukat yang telah dipersetujui. |
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai kefahaman asas dan keupayaan untuk mengenal pasti perkara yang berkaitan dengan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. • Memerlukan bantuan dari segi penyeliaan yang rapi serta latihan dan pendedahan dari masa ke semasa. |
| 0 | <ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai kefahaman asas tugas dan tanggungjawab, tetapi tidak mempunyai inisiatif untuk melaksanakannya. |

2.2 Penilaian Prestasi Secara Keseluruhan

Jumlah markah keseluruhan yang diperolehi bagi pencapaian hasil (*results*), ciri peranan dan ciri tambahan dengan menggunakan wajaran adalah seperti berikut:

| BAHAGIAN | WAJARAN | |
|---------------|--------------------------|------------------------------|
| | Hasil (<i>Results</i>) | Ciri Peranan & Ciri Tambahan |
| I, II dan III | 50% | 50% |
| IV dan V | 30% | 70% |

Pengiraan hendaklah digenapkan ke **jumlah markah** yang terdekat, misalnya 8 digenapkan kepada 86% dan 73.2% digenapkan kepada 73%.

| GRES | MARKAH | KETERANGAN |
|------|-----------------|----------------------|
| A | 91% dan keatas | Cemerlang |
| B | 80% - 90% | Sangat Baik |
| C | 66% - 79% | Baik |
| D | 50% - 65% | Memerlukan Pembaikan |
| E | 49% dan kebawah | Tidak Memuaskan |

3. TATACARA MENGISI BORANG PENILAIAN PRESTASI

3.1 Borang Penilaian Prestasi mengandungi **8 bahagian** seperti berikut:

| | |
|-------------------|---|
| BAHAGIAN A | Butir Peribadi Pegawai |
| BAHAGIAN B | Tugas dan Tanggungjawab |
| BAHAGIAN C | Penilaian Hasil (<i>Results</i>) |
| BAHAGIAN D | Penilaian Ciri Peranan |
| BAHAGIAN E | Penilaian Ciri Tambahan |
| BAHAGIAN F | Penilaian Prestasi Secara Keseluruhan |
| BAHAGIAN G | Pembangunan Kapasiti |
| BAHAGIAN H | Ulasan Pegawai Penilai Terhadap Penilaian |

3.2 BAHAGIAN A: BUTIR PERIBADI PEGAWAI

3.2.1 Butir peribadi Pegawai Yang Dinilai perlu diisikan oleh Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan yang berkenaan dengan tepat dan lengkap pada awal tempoh penilaian (**bulan Oktober**).

3.2.2 Bagi memastikan ketepatan keterangan yang diisikan, Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan yang berkenaan boleh merujuk kepada rekod perkhidmatan.

3.3 BAHAGIAN B: TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB

3.3.1 Tugas utama dan tambahan perlu diuraikan oleh Pegawai Yang Dinilai pada awal tempoh penilaian (**bulan Oktober**) dan sekiranya ada tambahan, boleh diisikan pada bila-bila masa sepanjang tempoh penilaian.

3.4 BAHAGIAN C: PENILAIAN HASIL (*RESULTS*)

3.4.1 Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tempoh penilaian.

3.4.2 Perbincangan diantara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai hendaklah diadakan pada awal tempoh penilaian (**bulan Oktober**) dalam menetapkan KPI dan sasaran yang perlu dijalankan sepanjang tempoh penilaian.

3.4.3 Tugas Utama dan Tugas Tambahan:

a) Pada awal tempoh penilaian (**bulan Oktober**), sekurang-kurangnya dua (2) KPI (untuk Bahagian II dan keatas) dan satu (1) KPI (untuk Bahagian III dan kebawah) bagi tugas utama dan tugas tambahan (boleh ditambah sekiranya perlu) perlu ditetapkan dan dipersetujui oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai.

b) KPI dan sasaran ini nanti akan menjadi panduan dan rujukan kepada Pegawai Yang Dinilai dalam menjalankan tugasannya sepanjang tempoh penilaian.

3.4.4 Perakuan ke atas Pelaksanaan dan Pencapaian Hasil (*Results*):

a) Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menandatangani ruang perakuan yang disediakan setelah kedua belah pihak bersetuju dengan KPI dan sasaran yang ditetapkan.

b) Ini dilaksanakan pada awal tempoh penilaian (**bulan Oktober**).

3.4.5 Pemantauan Pertama dan Kedua:

a) Bagi setiap KPI dan sasaran yang ditetapkan, pemantauan pada **bulan Februari dan bulan Jun** hendaklah dilaksanakan bagi mengetahui status terkini pelaksanaan KPI dan sasaran tersebut.

- b) Perbincangan bagi mengatasi sebarang cabaran atau masalah yang dihadapi semasa tempoh pelaksanaan perlu dijalankan bagi membantu memudahkan Pegawai Yang Dinilai mencapai sasaran sepenuhnya.

3.4.6 Pencapaian Keseluruhan:

- a) Penilaian pencapaian keseluruhan KPI dan sasaran dilaksanakan pada **bulan September**.
- b) Pencapaian keseluruhan bagi setiap KPI dikaitkan dengan pemantauan pertama dan kedua yang telah dijalankan.
- c) Jika diperlukan, sila sertakan dokumen tambahan (jika berkaitan) mengenai dengan usaha-usaha dalam mencapai KPI serta ulasan-ulasan yang berkenaan.

3.4.7 Petunjuk Prestasi Utama (*KPI*):

- a) Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator - KPI*) merupakan satu kaedah pengukuran yang digunakan untuk mentakrif, menilai dan melapor pencapaian prestasi pegawai dan kakitangan yang dinilai berasaskan pencapaian tugas dan tanggungjawab yang telah dipersetujui dan ditandatangani di antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai untuk dilaksanakan pada tahun penilaian.
- b) Maklumat lanjut mengenai Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator - KPI*) bolehlah dirujuk di Bahagian C dalam dalam buku garis panduan ini dari muka surat 34 hingga 46.

3.4.8 Perkiraan:

- a) Bagi penilaian hasil (*results*), pemantauan pertama dan kedua memerlukan status terkini pelaksanaan KPI dan sasaran yang telah dipersetujui. **Markah hanya diberikan pada bulan September.**

| KPI 1: (KPI yang telah dipersetujui) | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|---|---|---|
| Peringkat Penilaian | Pertama (Februari) | Kedua (Jun) | Akhir (September) | | | | |
| | <i>Status terkini pelaksanaan KPI</i> | <i>Status terkini pelaksanaan KPI dan sasaran</i> | <i>Status keseluruhan pelaksanaan KPI dan diberikan markah ke atas pencapaian keseluruhan.</i> | | | | |
| | | | | Markah Pencapaian (sila tandakan) | | | |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | | | | |

- b) Jumlah keseluruhan bagi Bahagian C (tertakluk kepada jumlah KPI) adalah seperti berikut:

| MARKAH YANG DIPEROLEHI | MARKAH |
|------------------------|--------|
| KPI 1 | |
| KPI 2 | |
| JUMLAH MARKAH | |

3.5 BAHAGIAN D: PENILAIAN CIRI PERANAN

- 3.5.1** Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai semasa penilaian prestasi keseluruhan pada **bulan September.**

3.5.2 Perkiraan:

- a) Jumlah keseluruhan bagi Bahagian D untuk Bahagian I dan II adalah seperti berikut:

| BAHAGIAN I DAN II | | |
|----------------------|---|--------------------|
| BIL | CIRI | MARKAH KESELURUHAN |
| 1 | Disiplin dan Integriti | /8 |
| 2 | Komitmen | /8 |
| 3 | Pengetahuan dan Perlaksanaan (<i>Application</i>) | /8 |
| 4 | Membuat Keputusan | /4 |
| 5 | Kepimpinan | /20 |
| 6 | Pengurusan Kerja | /12 |
| 7 | Komunikasi | /12 |
| 8 | *Pembangunan Sumber Manusia (jika berkenaan) | /16 |
| Jumlah Markah | | |

Nota: Jika sekiranya semua ciri dinilai jumlah Markah Keseluruhan adalah sebanyak "88". Jika Ciri opsyen "Pembangunan Sumber Manusia" tidak dinilai, jumlah Markah Keseluruhan adalah sebanyak "72" sahaja.

b) Jumlah keseluruhan bagi Bahagian D untuk Bahagian III, IV dan V adalah seperti berikut:

| BAHAGIAN III, IV DAN V | | |
|------------------------|------------------------------------|--------------------|
| BIL | CIRI | MARKAH KESELURUHAN |
| 1 | Disiplin dan Integriti | /8 |
| 2 | Komitmen | /8 |
| 3 | Pengetahuan dan Penyelesaian Tugas | /8 |
| 4 | Pengurusan Kerja | /16 |
| 5 | Komunikasi | /12 |
| Jumlah Markah | | /52 |

3.5.3 Contoh Penilaian Ciri Peranan adalah seperti di Lampiran A

3.6 BAHAGIAN E: PENILAIAN CIRI TAMBAHAN

3.6.1 Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai sekiranya terdapat ciri tambahan yang bersesuaian (yang tidak tersenarai dalam Bahagian D), untuk menilai Pegawai Yang Dinilai semasa penilaian prestasi keseluruhan pada bulan September.

3.6.2 Perkiraannya adalah sama seperti perkiraan bagi Bahagian D.

3.7 BAHAGIAN F: PENILAIAN PRESTASI SECARA KESELURUHAN

3.7.1 Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai setelah menilai pencapaian Pegawai Yang Dinilai di Bahagian C, D dan E pada bulan September. Tatacara pengiraan adalah seperti di **Lampiran B**.

3.7.2 c) Pengiraan hendaklah digenapkan ke jumlah markah yang terdekat, misalnya 85.5% digenapkan kepada 86% dan 73.2% digenapkan kepada 73%.

d) Berikut adalah pecahan gred prestasi mengikut jumlah markah keseluruhan setelah penilaian:

| JUMLAH MARKAH KESELURUHAN | GRED PRESTASI | KETERANGAN |
|---------------------------|-----------------|----------------------|
| A | 91% dan keatas | Cemerlang |
| B | 80% - 90% | Sangat Baik |
| C | 66% - 79% | Baik |
| D | 50% - 65% | Memerlukan Pembaikan |
| E | 49% dan kebawah | Tidak Memuaskan |

3.7.3 Gred prestasi yang bersesuaian diberikan mengikut jumlah markah bagi penilaian prestasi secara keseluruhan yang diperolehi.

| JUMLAH MARKAH KESELURUHAN | GRED PRESTASI |
|--------------------------------|---------------|
| Contoh: 90.5% \approx 91% | A |

3.8 BAHAGIAN G: PEMBANGUNAN KAPASITI

3.8.1 Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai.

3.8.2 Ianya memfokuskan kepada jenis bimbingan, latihan/ kursus/ bengkel/ seminar dan jenis latihan yang lain yang diperlukan oleh Pegawai Yang

Dinilai untuk menjalankan tugas utama dan tambahan yang dipertanggungjawabkan.

3.9 BAHAGIAN H: ULASAN PEGAWAI TERHADAP PENILAIAN

- 3.9.1 Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Yang Dinilai.
- 3.9.2 Pegawai Yang Dinilai hendaklah menandakan samada ianya bersetuju atau tidak bersetuju diatas penilaian prestasi yang diberikan.
- 3.9.3 Pegawai Yang Dinilai adalah dikehendaki untuk menandatangani borang ini.
- 3.9.4 Jika sekiranya Pegawai Yang Dinilai tidak bersetuju ke atas penilaian prestasi yang diberikan oleh Pegawai Penilai, Pegawai Yang Dinilai bolehlah memohon untuk penilaian semula dilaksanakan. Penilaian semula perlu dilaksanakan dalam **tempoh dua minggu** selepas permohonan penilaian semula dibuat.
- 3.9.5 Penilaian semula yang dibuat oleh Pegawai Penilai Semula adalah merupakan keputusan yang muktamad. Keputusan yang dimuatkan itu hendaklah menyatakan markah prestasi yang dinilai semula ke atas Pegawai Yang Dinilai.

4. SESI MAKLUM BALAS YANG BERKESAN (*EFFECTIVE FEEDBACK SESSION*)

Prinsip-Prinsip dan tatacara maklum balas yang baik dan berkesan adalah seperti berikut:

| | |
|---------------------------------|---|
| PERSEDIAAN AWAL | Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menyediakan maklum balas sebelum perjumpaan sesi kongsi maklum balas. |
| FOKUS | Maklum balas yang diberikan perlu sentiasa tertumpu kepada pencapaian utama dan peningkatan diri pegawai dan kakitangan yang dinilai. |
| BERDASARKAN KEPADA BUKTI | Maklum balas haruslah berasaskan kepada rujukan prestasi sebenar Pegawai Yang Dinilai melalui KPI. |
| PERJUMPAAN YANG KERAP | Sesi maklum balas hendaklah kerap dilakukan secara formal. |

| | |
|----------------------------------|---|
| DIADAKAN SECARA BERSEMUKA | Maklum balas yang diberikan mestilah diadakan secara bersemuka dalam sesi one-on-one. |
| SUBSTANTIAL | Mengambil masa selama 30 minit hingga 1 jam bagi memastikan check-ins yang formal. |
| JUJUR | Jujur dalam memberikan pujian dan memberikan penjelasan terhadap isu-isu pegawai yang tidak memuaskan. |
| MEMBINA | Sesi tersebut harus dimulakan dengan maklum balas yang positif dan mengandungi cadangan pembaikan. |
| DIRANCANG | Pegawai Yang Dinilai hendaklah terlebih dahulu diberikan notis mengenai agenda-agenda sesi maklum balas yang akan diadakan sebelum mengadakan perjumpaan. |

5. PROSES KERJA DAN CARTA ALIRAN

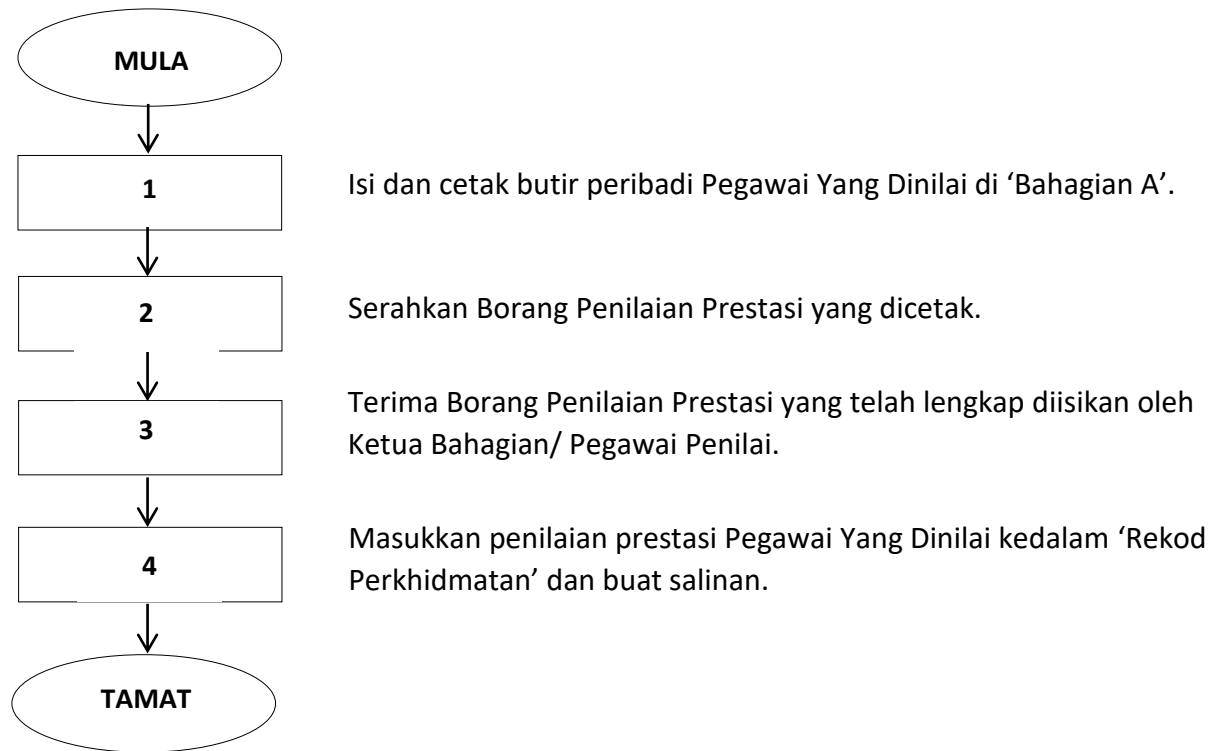
5.1 Proses Kerja Penyediaan Borang Penilaian Prestasi

| BIL | PROSES KERJA | PEGAWAI TINDAKAN | RUJUKAN |
|-----|---|--------------------------------------|---|
| 1 | Isi dan cetak butir peribadi Pegawai Yang Dinilai di 'Bahagian A' dalam Borang Penilaian Prestasi dengan tepat dan lengkap. | Bahagian / Unit Sumber Manusia | <ul style="list-style-type: none"> - Borang Penilaian Prestasi - Rekod Perkhidmatan Minit |
| 2 | Serahkan Borang Penilaian Prestasi yang dicetak kepada Ketua Bahagian/ Pegawai Penilai. Pegawai Penilai melaksanakan penilaian prestasi. | | |
| 3 | Terima Borang Penilaian Prestasi yang telah lengkap diisikan oleh Ketua Bahagian /Pegawai Penilai. | | |
| 4 | Masukkan penilaian prestasi Pegawai Yang Dinilai ke dalam 'Rekod Perkhidmatan' dan buat salinan Borang Penilaian Prestasi untuk simpanan fail. | | |

NOTA

- 1 Bilangan Proses Kerja 1 hingga 2 - Dilaksanakan pada bulan Oktober / November setiap tahun.
- 2 Bilangan Proses Kerja 3 hingga 4 - Dilaksanakan pada bulan Oktober pada tahun berikutnya.

5.2 Carta Aliran Kerja Penyediaan Borang Penilaian Prestasi



5.3 Proses Kerja Pengisian Borang Penilaian Prestasi

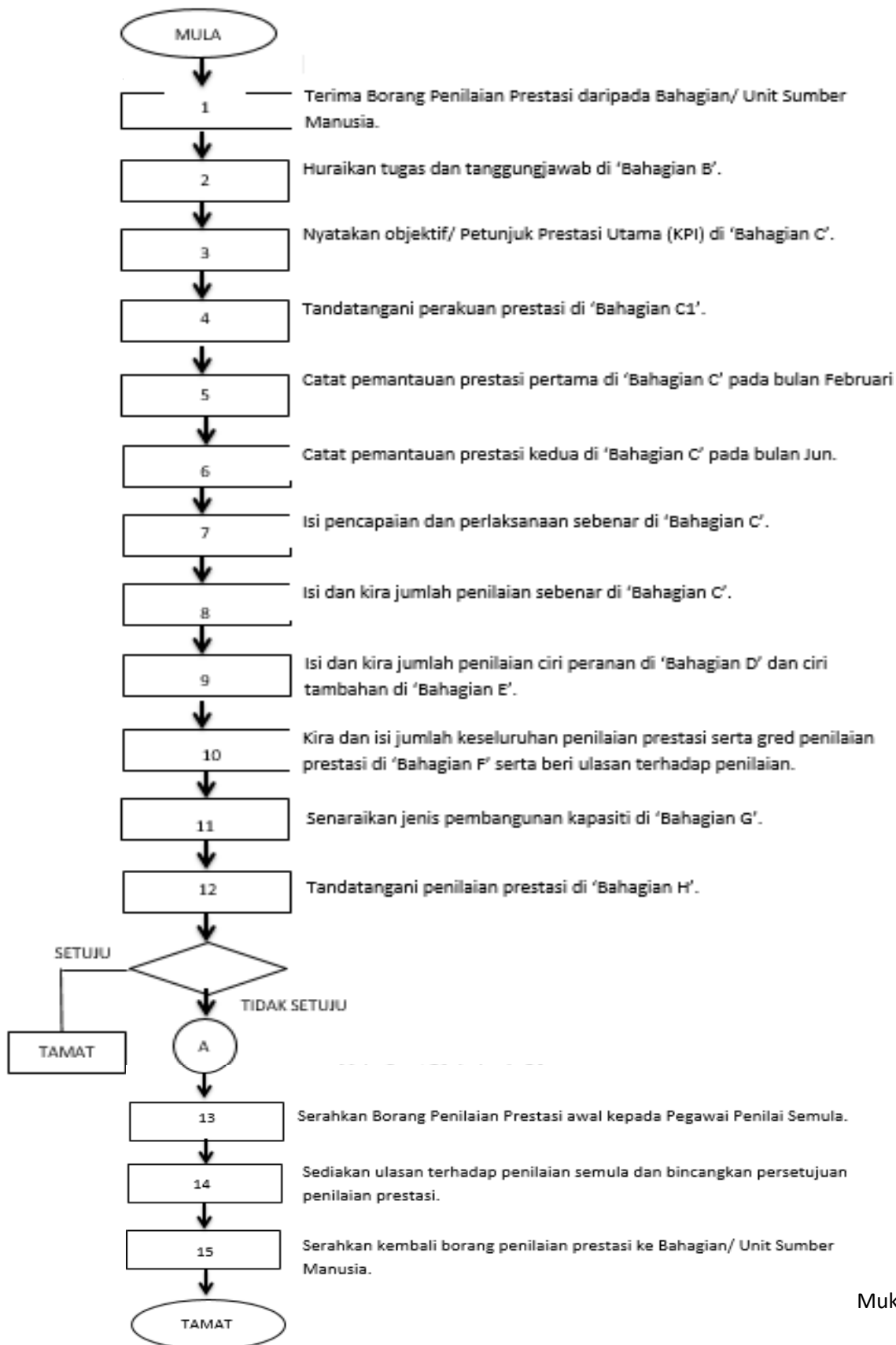
| BIL | PROSES KERJA | PEGAWAI TINDAKAN | RUJUKAN |
|-----|---|--|-------------------------------|
| 1 | Terima Borang Penilaian Prestasi daripada Bahagian/ Unit Sumber Manusia. | Ketua Bahagian/ Pegawai Penilai | Borang Penilaian Prestasi |
| 2 | Huraikan tugas, tanggungjawab utama dan tambahan di 'Bahagian B' dalam Borang Penilaian Prestasi. | Pegawai Yang Dinilai | Senarai Tugas & Tanggungjawab |
| 3 | Nyatakan objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di 'Bahagian C' dalam Borang Penilaian Prestasi selepas menentukan/ persetujuan sasaran. | Pegawai Penilai, Pegawai Yang Dinilai | Pelan Strategik |
| 4 | Tandatangani perakuan prestasi di 'Bahagian C1' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | Borang Penilaian Prestasi |
| 5 | Catat pemantauan prestasi pertama (Oktober hingga Februari) berpandukan kepada objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di 'Bahagian C' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |
| 6 | Catat pemantauan prestasi kedua (Mac hingga Jun) berpandukan kepada objektif / Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di 'Bahagian C' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |
| 7 | Isi pencapaian dan pelaksanaan sebenar ke atas projek/ program/ aktiviti yang dilaksanakan di 'Bahagian C' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |
| 8 | Isi dan kira jumlah perkiraan pencapaian prestasi berpandukan objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di 'Bahagian C' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |
| 9 | Isi dan kira jumlah penilaian ciri peranan (perlakuan dan kompetensi) di 'Bahagian D' dan 'Bahagian E' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |

| BIL | PROSES KERJA | PEGAWAI TINDAKAN | RUJUKAN |
|-----|--|---|---------|
| 10 | Kira dan isi jumlah keseluruhan penilaian prestasi (Bahagian C, D dan E) serta gred yang bersesuaian mengikut markah yang diperolehi di 'Bahagian F' dalam Borang Penilaian Prestasi serta sediakan ulasan terhadap penilaian dan tandatangani 'Bahagian F' dalam Borang Penilaian Prestasi. | | |
| 11 | Senaraikan jenis latihan/ kursus/ bengkel/ seminar dan jenis latihan yang lain yang bersesuaian untuk menjalankan tugas utama dan tambahan yang dipertanggungjawabkan di 'Bahagian G' dalam Borang Penilaian Prestasi. | Pegawai Penilai | |
| 12 | Tandatangani penilaian prestasi yang telah dibuat di 'Bahagian H' dalam Borang Penilaian Prestasi. Jika: a. Tidak setuju, terus ke proses 13 b. Setuju, terus ke proses 15 | Pegawai Yang Dinilai | |
| 13 | Serahkan Borang Penilaian Prestasi asal kepada pegawai lain yang sesuai untuk membuat penilaian semula. | Pegawai Yang Dinilai | |
| 14 | Sediakan ulasan terhadap penilaian semula dan ditandatangani. | Pegawai Penilai Semula | |
| 15 | Serahkan kembali Borang Penilaian Prestasi yang telah ditandatangani ke Bahagian/ Unit Sumber Manusia. | Pegawai Yang Dinilai / Pegawai Penilai Semula | |

NOTA

- | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|
| 1 | Bilangan Proses Kerja 1 hingga 4 | - | Dilaksanakan pada bulan Oktober setiap tahun. |
| 2 | Bilangan Proses Kerja 5 | - | Dilaksanakan pada bulan Februari setiap tahun. |
| 3 | Bilangan Proses Kerja 6 | - | Dilaksanakan pada bulan Jun setiap tahun. |
| 4 | Bilangan Proses Kerja 7 hingga 15 | - | Dilaksanakan pada bulan September setiap tahun. |

5.4 Carta Aliran Kerja Pengisian Borang Penilaian Prestasi



CONTOH PENILAIAN CIRI PERANAN

| SEMUA BAHAGIAN | | |
|--|-----------------|--|
| 1.0 DISIPLIN DAN INTEGRITI | | |
| <i>1.1 Disiplin dan integriti kerja seperti ketaatan waktu bekerja (datang/ keluar waktu kerja dan kehadiran dalam pejabat atau off-site).</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mengetahui peraturan yang ada tetapi tidak diterjemahkan dalam perlakuan seharian (tidak konsisten dalam waktu jam bekerja, waktu jam lepas bekerja dan keberadaan di dalam pejabat; 7 ½ jam).</i> |
| | Markah 4 | <i>Mempunyai disiplin dan integriti yang sangat tinggi seperti ketaatan waktu bekerja (datang awal sebelum waktu kerja dan keluar selepas waktu bekerja), kehadiran yang sangat memuaskan didalam pejabat (lebih daripada 7 ½ jam) dan keterampilan diri yang melambangkan sebagai warga perkhidmatan awam yang profesional.</i> |
| <i>1.2 Sejauh mana pegawai in memaparkan diri sebagai seorang warga perkhidmatan awam seperti yang digariskan dalam Rukun Akhlak Dan Etika Kerja Perkhidmatan Awam dan mematuhi peraturan-peraturan Kerajaan seperti peraturan-peraturan kewangan dan Peraturan-Peraturan Am (General Orders).</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mengetahui ciri-ciri Rukun Akhlak dan Etika Kerja Perkhidmatan Awam, dan peraturan yang ada tetapi tidak diterjemahkan dalam perlakuan seharian dan pemaparan diri (keterampilan diri yang kurang memuaskan).</i> |
| | Markah 4 | <i>Mempunyai keterampilan diri yang melambangkan sebagai warga perkhidmatan awam yang profesional dan memenuhi ciri-ciri yang digariskan dalam Rukun Akhlak dan Etika Kerja Perkhidmatan Awam secara yang sangat memuaskan.</i> |

| SEMUA BAHAGIAN | | |
|--|-----------------|---|
| 2.0 KOMITMEN | | |
| <i>2.1 Menerima, memikul dan berkesanggupan dalam melaksanakan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Komitmen yang lemah dalam melaksanakan tugas dan kewajipan dengan telus, jujur dan amanah. Keputusan, perbuatan dan tindakan yang adil, objektif serta dengan niat yang baik adalah berkurangan dan dapat dilihat dalam pekerjaan dan pergaulan seharian di pejabat.</i> |
| | Markah 4 | <i>Mempunyai komitmen yang sangat tinggi dalam menerima, memikul dan berkesanggupan dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab yang diberikan dengan jujur dan amanah. Keputusan, perbuatan dan tindakan yang sangat adil, objektif serta mempunyai niat yang baik dalam pekerjaan dan pergaulan seharian di pejabat.</i> |

2.2 Kebolehpercayaan dan kecekapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan termasuk usaha-usaha mencapai KPI.

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|--|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Perlaksanaan dan penyelesaian kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan adalah kurang cekap dan kurang memuaskan.</i> |
| | Markah 4 | <i>Arif dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan baik dan berkesan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.</i> |

BAHAGIAN I, II, III, IV DAN V

3.0 PENGETAHUAN DAN PERLAKSANAAN / PENYELESAIAN TUGAS

Bagi Bahagian I dan II (Ciri Asas / Mandatori)

3.1 Dinilai dari segi pengetahuan, kefahaman, pelaksanaan dan pandangan yang luas mengenai tugas dan tanggungjawab jawatan serta matlamat Kerajaan (kementerian / jabatan).

Bagi Bahagian III, IV dan V

3.1 Dinilai dari segi hasil kerja pegawai dan kebolehan pegawai dalam menyelesaikan kesemua tugas yang dijadualkan.

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <p>Bahagian I dan II <i>Mempunyai pengetahuan tugas dan tanggungjawab jawatan yang diamanahkan serta mempunyai pengetahuan akan matlamat Kerajaan.</i></p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V <i>Perlaksanaan dan pencapaian hasil kerja kurang baik serta tahap kualiti kerja kurang memuaskan.</i></p> |
| | Markah 4 | <p>Bahagian I dan II <i>Berpengetahuan serta faham sepenuhnya mengenai tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan serta mempunyai pandangan yang luas mengenai tugas dan tanggungjawab jawatan serta matlamat Kerajaan (kementerian / jabatan)</i></p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V <i>Mahir dan berkebolehan untuk mencapai hasil kerja dengan baik dan berkesan serta tahap kualiti kerja adalah memuaskan.</i></p> |

| | | |
|---|-----------------|---|
| | | |
| <p>Bagi Bahagian I dan II (Ciri Asas / Mandatori) 3.2 Dinilai dari segi pengetahuan, kefahaman, pelaksanaan dan pandangan yang luas mengenai tugas-tugas dan jawatannya.</p> <p>Bahagian III 3.2 Dinilai dari segi pengetahuan, kefahaman, pelaksanaan dan pandangan yang luas mengenai dasar, peraturan dan undang-undang Kerajaan</p> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <p>Bahagian I dan II Mempunyai pengetahuan mengenai dasar, peraturan dan undang-undang Kerajaan.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Kurang pengetahuan dan pemahaman tentang pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan.</p> |
| | Markah 4 | <p>Bahagian I dan II Berkemahiran dan mempunyai pengetahuan luas serta faham sepenuhnya dengan pelaksanaan dasar, peraturan dan undang-undang Kerajaan.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Berpengalaman serta faham sepenuhnya mengenai pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan serta mempunyai pandangan yang luas mengenai tugas dan tanggungjawab.</p> |

| BAHAGIAN I DAN II | | |
|--|-----------------|--|
| 4.0 MEMBUAT KEPUTUSAN (Ciri Asas/Mandatori) | | |
| <p>4.1 Membuat keputusan yang baik dan bijak, selaras dengan kehendak tugas dan tanggungjawab; matlamat kementerian/jabatan, undang-undang dan peraturan yang ada.</p> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <p>Memerlukan bimbingan dan nasihat dalam membuat keputusan agar tidak tersasar dari kehendak tugas dan amanah yang diberikan.</p> |
| | Markah 4 | <p>Membuat dan memberi keputusan dengan baik, bijak dan adil dalam segala hal dengan mengambil kira semua aspek kehendak tugas dan tanggungjawab, matlamat kementerian/ jabatan, undang-undang dan peraturan yang ada.</p> |

BAHAGIAN I DAN II**5.0 KEPIMPINAN (Ciri Asas/Mandatori)**

5.1 *Memimpin dalam pengurusan kerja dan kakitangan untuk mencapai tujuan/objektif kementerian/jabatan.*

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Menunjukkan rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.</i> |
| | Markah 4 | <i>Menerapkan budaya kepimpinan di dalam Kementerian/ Jabatan dengan menggalakkan pegawai dan Kakitangan.</i> |

5.2 *Memahami, mengkaitkan dan mensejajarkan strategi kementerian/jabatan dengan wawasan Negara.*

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|--|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Pemahaman mengenai dengan wawasan Negara dan haluan dasar.</i> |
| | Markah 4 | <i>Mewujudkan budaya yang sentiasa peka terhadap keperluan semasa ke arah pencapaian strategi.</i> |

5.3 *Berfikir dan bertindak secara strategik dan sentiasa mempunyai visi yang jelas.*

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Menyediakan dan menerajui pemikiran yang strategik bagi membantu memacu visi.</i> |
| | Markah 4 | <i>Mewujudkan budaya menjurus kepada pemikiran strategik di kementerian/ jabatan.</i> |

5.4 *Merangka strategi yang jelas yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan perkhidmatan awam dan pembangunan Negara.*

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|--|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mewujudkan visi, strategi dan keutamaan yang jelas.</i> |
| | Markah 4 | <i>Menyumbang ke arah pencapaian wawasan Negara.</i> |

5.5 *Menerajui perubahan yang berkesan dalam sistem dan amalan kementerian/ jabatan.*

| | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mengenalpasti bidang-bidang yang berpotensi untuk dibuat perubahan bagi mencapai visi.</i> |
| | Markah 4 | <i>Memacu budaya berpandukan prestasi (performance culture) ke arah pencapaian hasil di kementerian/ jabatan.</i> |

BAHAGIAN I, II, III, IV DAN V

6.0 PENGURUSAN KERJA (Ciri Asas/Mandatori)

Bagi Bahagian I dan II (Ciri Asas / Mandatori)

6.1 Memastikan misi kementerian/jabatan tercapai yang merangkumi matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama.

Bagi Bahagian III, IV dan V

6.1 Menyelaras dan mengawasi kerja/ program yang diungkayahkan/ dipertanggungjawabkan menurut masa dan peruntukan kewangan yang ditentukan sebagaimana yang dikehendaki dengan pengawasan minima.

| | | |
|--|---------------------|---|
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <p>Bagi Bahagian I dan II Mengetahui misi, matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama kementerian/ jabatan secara ringkas.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Memerlukan pengawasan yang berterusan untuk melaksanakan kerja-kerja yang diarahkan.</p> |
| | Markah 4 | <p>Bagi Bahagian I dan II Berupaya untuk menterjemahkan misi kementerian/ jabatan ke peringkat bawahan dalam tugas harian yang mampu mencapai matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama di peringkat kementerian/ jabatan dengan jelas.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Berupaya untuk menyelesaikan kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan dengan sempurna tanpa pengawasan atau perlunya arahan berterusan dari pegawai atasan.</p> |
| <p>6.2 Merancang, menyusun, menyelaras dan mengawasi kerja-kerja yang diusahakan/ dipertanggungjawabkan menurut keutamaannya dalam tempoh masa yang ditetapkan.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V</p> <p>6.2 Memberikan idea-idea yang kreatif yang dapat digunakan/ dilaksanakan untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab.</p> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <p>Bagi Bahagian I dan II Dapat merancang, menyelaras dan mengawasi kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan secara umum sahaja.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Memberikan idea-idea yang dapat digunapakai untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab jabatan.</p> |

| | | |
|--|---------------------|--|
| | Markah 4 | <p>Bagi Bahagian I dan II Berupaya untuk melaksanakan sepenuhnya kerja-kerja yang disusun dan dirancang dengan penuh kualiti mengikut keutamaan secara strategik serta dalam tempoh masa yang singkat.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Memberikan idea-idea kreatif dan praktikal yang dapat digunapakai dan dilaksanakan untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab jabatan yang berupaya untuk menyumbang secara langsung kepada penjimatan masa dan kos serta berupaya untuk mempertingkatkan tahap produktiviti kementerian/ jabatan secara jelas.</p> |
| <p>Bagi Bahagian I dan II 6.3 Memberikan idea-idea yang kreatif yang dapat digunakan atau dilaksanakan untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab yang menyumbang kepada penjimatan masa dan kos serta peningkatan produktiviti.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Dinilai dari segi sejauh mana kebolehan pegawai dalam kerja-kerja yang menggunakan dan melibatkan aplikasi IT dan pengendalian mesin dan peralatan pejabat.</p> | | |
| | Markah 1 | <p>Bagi Bahagian I dan II Memberikan idea-idea yang dapat digunapakai untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab kementerian/ jabatan.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Mempunyai pengetahuan asas dalam mengendalikan aplikasi IT yang tertentu.</p> |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 4 | <p>Bagi Bahagian I dan II Memberikan idea-idea yang kreatif dan praktikal yang dapat digunapakai dan dilaksanakan untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab kementerian/ jabatan yang berupaya untuk menyumbang secara langsung kepada penjimatan masa dan kos serta berupaya untuk mempertingkatkan tahap produktiviti kementerian/ jabatan secara jelas.</p> <p>Bagi Bahagian III, IV dan V Berkemampuan untuk melaksanakan kerja-kerja pejabat dengan cepat dan sempurna menggunakan aplikasi IT yang tertentu.</p> |

| | | |
|--|-----------------|---|
| | | |
| Bagi Bahagian III, IV dan V | | |
| <i>6.4 Sentiasa berusaha untuk meningkatkan pembangunan diri (self development) dengan berkesan.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Berusaha untuk meningkatkan pembangunan diri dan berjinak-jinak dengan buku pembelajaran.</i> |
| | Markah 4 | <i>Sentiasa berusaha secara konsisten dan mempunyai minat yang sangat tinggi untuk meningkatkan pembangunan diri dengan pembacaan buku-buku ilmiah dari pelbagai bidang serta dapat mengaplikasikan ilmu yang didapati ke dalam tugas seharian. Disamping dapat menjadi pakar rujuk, juga dapat mempromosikan budaya pembangunan diri (self development culture) dalam kementerian / jabatan secara menyeluruh.</i> |

| | | |
|--|-----------------|--|
| BAHAGIAN I, II, III, IV DAN V | | |
| 7.0 KOMUNIKASI | | |
| Bagi Bahagian I dan II (Ciri Asas / Mandatori) | | |
| <i>8.1 Memberi dan/atau menerima arahan, pendapat dan sebagainya dengan jelas dan teratur secara lisan dan/atau tulisan.</i> | | |
| Bagi Bahagian III, IV dan V | | |
| <i>8.1 Menerima arahan, pendapat dan sebagainya dengan jelas dan teratur secara lisan dan/ atau tulisan.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Menunjukkan sedikit kebolehan di dalam berkomunikasi secara jelas tetapi ada kalanya penyampaian komunikasi didapati kurang efektif dan kurang berkesan di dalam memberikan ataupun menerima arahan serta kurang jelas di dalam meluahkan idea ataupun pendapat.</i> |
| | Markah 4 | <i>Berkemampuan untuk menjalankan budaya berkomunikasi secara efektif semasa berinteraksi bersama kakitangan di dalam dan / atau diluar jabatan. Berkemahiran di dalam mengutarakan dan merumuskan idea dan pendapat yang bernas.</i> |
| <i>5.2 Sentiasa memberi kerjasama kepada pegawai dan kakitangan dalam jabatan dan kementerian.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Menunjukkan pengetahuan umum dan pemahaman di dalam kepentingan memberi kerjasama di antara pegawai dan kakitangan tetapi ada kalanya mengelakkan ataupun melepaskan peluang dari menyediakan hala tuju dan kepimpinan kepada pegawai dan kakitangan di dalam kementerian/ jabatan.</i> |
| | Markah 4 | <i>Sentiasa berkerjasama dengan pegawai dan kakitangan dan bersatu-padu di dalam situasi-situasi yang tegang. Berkemampuan membantu dan memudahkan lagi orang atasan dengan memberi kerjasama yang penuh dan tekun.</i> |

| | | |
|--|-----------------|--|
| | | |
| <i>5.3 Dinilai dari segi keberkesanan perhubungan pegawai dengan orang awam/ teman sekerja yang setaraf dengannya/ pengawas- pengawas.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Selalu kaku, mengasingkan diri dan tidak dapat berhubung dengan rakan sekerja atau orang awam.</i> |
| | Markah 4 | <i>Dapat berhubung dengan sangat baik dengan orang awam/ rakan sekerja/ pengawas atau orang atasannya.</i> |

Bagi Ciri **Pembangunan Sumber Manusia**, ciri ini adalah ciri opsyen memandangkan sebahagian pegawai ada yang tidak mempunyai tugas dalam membangun sumber manusia contohnya bagi pegawai profesional atau penyelidik.

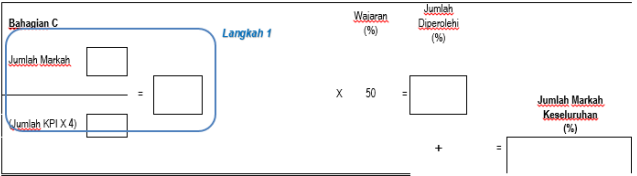
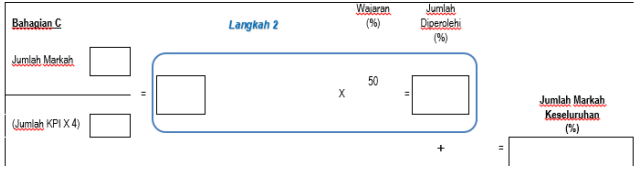
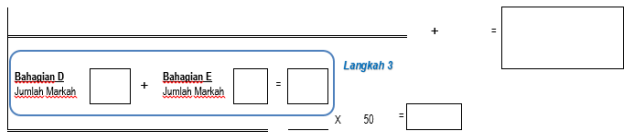

| BAHAGIAN I DAN II | | |
|--|-----------------|---|
| 8.0 PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA (Ciri Opsyen) | | |
| <i>8.1 Memastikan pasukan pengurusan (management team) meningkatkan pembangunan sumber manusia melalui kaedah penilaian, mentor dan bimbingan serta pembangunan kerjaya.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mempunyai pengetahuan asas dalam pembangunan sumber manusia.</i> |
| | Markah 4 | <i>Melaksanakan pembangunan sumber manusia dengan lebih berkesan dan memastikan pasukan pengurusan (management team) meningkatkan pembangunan sumber manusia melalui kaedah penilaian, mentor dan bimbingan serta pembangunan kerjaya yang lebih bersistematik dan teratur.</i> |
| <i>8.2 Merancang dan merangka keperluan perancangan sumber manusia seperti rancangan penggantian ke dalam pelan tindakan kementerian/jabatan.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mempunyai pengetahuan asas mengenai perancangan sumber manusia seperti rancangan penggantian.</i> |
| | Markah 4 | <i>Melaksanakan rancangan penggantian dengan lebih berkesan dan bersistematik dengan pangkalan data yang mantap serta menjadi kementerian/ jabatan contoh yang melaksanakan rancangan penggantian secara menyeluruh sejajar dengan kehendak dan keperluan kementerian/ jabatan.</i> |
| <i>8.3 Memastikan latihan dan pelan pembelajaran dapat menyokong strategi kementerian/jabatan dan tingkah laku yang dikehendaki.</i> | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Mempunyai pengetahuan asas dalam latihan dan pelan pembelajaran.</i> |
| | Markah 4 | <i>Sering memastikan segala latihan dan pelan pembelajaran tersebut dibuat dan dilaksanakan adalah sentiasa menyokong strategi kementerian/ jabatan dan tingkah laku yang dikehendaki.</i> |

| | | |
|--|-----------------|--|
| | | |
| 8.4 Sentiasa berusaha untuk meningkatkan pembangunan diri (self development) dengan berkesan. | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | Markah 1 | <i>Ada usaha untuk meningkatkan pembangunan diri dan berjinak-jinak dengan buku pembelajaran.</i> |
| | Markah 4 | <i>Sentiasa berusaha secara konsisten dan mempunyai minat yang sangat tinggi untuk meningkatkan pembangunan diri dengan pembacaan buku-buku ilmiah dari pelbagai bidang serta dapat mengaplikasikan ilmu tersebut kedalam tugas harian. Disamping dapat menjadi pakar rujuk, juga dapat mempromosikan budaya pembangunan diri (self-development culture) dalam kementerian/ jabatan secara menyeluruh.</i> |

LANGKAH-LANGKAH

PENGISIAN DAN PENGIRAAN PENILAIAN PRESTASI (BAHAGIAN F)

Nota : Wajaran-Wajaran bagi pengiraan tertakluk kepada bahagian jawatan masing-masing.

| | |
|--|--|
| <p>Langkah 1</p> <p>Bagi pengiraan untuk “Bahagian C”, sila isi petak “Jumlah Markah (Bahagian C)” dan petak “Jumlah KPI X 4”. Jumlah KPI hendaklah <u>didarab</u> (<i>multiply</i>) dengan empat (4). “Jumlah Markah” perlu <u>dibahagi</u> (<i>divide</i>) dengan “Jumlah KPI X 4”. Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan.</p> |  <p>The diagram for Step 1 shows the calculation for 'Bahagian C'. It includes a box for 'Jumlah Markah' divided by a box for 'Jumlah KPI X 4', followed by a multiplication by 50, and then an addition to a final 'Jumlah Markah Keseluruhan (%)' box. The label 'Langkah 1' is placed near the first part of the calculation.</p> |
| <p>Langkah 2</p> <p>Seterusnya, jawapan di <i>Langkah 1</i> hendaklah <u>didarab</u> (<i>multiply</i>) dengan Wajaran sebanyak lima puluh ‘50’ (Bahagian I & II) / tiga puluh ‘30’ (Bahagian III, IV dan V). Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan di ruang “Jumlah Diperolehi”.</p> |  <p>The diagram for Step 2 shows the result from Step 1 being multiplied by 50 (Wajaran (%)). The result is then added to the 'Jumlah Markah Keseluruhan (%)' box. The label 'Langkah 2' is placed near the multiplication step.</p> |
| <p>Langkah 3</p> <p>Sila isi petak “Jumlah Markah (Bahagian D)” dan petak “Jumlah Markah (Bahagian E)”. Kedua-dua “Jumlah Markah” tersebut perlu <u>dicampur</u> (<i>addition</i>) dan sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan.</p> |  <p>The diagram for Step 3 shows the 'Jumlah Markah' from 'Bahagian D' and 'Bahagian E' being added together. The result is then multiplied by 50 and added to the 'Jumlah Markah Keseluruhan (%)' box. The label 'Langkah 3' is placed near the addition of the two parts.</p> |
| <p>Langkah 4</p> <p>Sila isi petak “Jumlah Ciri Peranan X 4 (Bahagian D)”. Jumlah Ciri Peranan hendaklah <u>didarab</u> (<i>multiply</i>) dengan empat (4). Sila isi petak</p> |  <p>The diagram for Step 4 shows a box for 'Jumlah Ciri Peranan' multiplied by 4. The label 'Langkah 4' is placed near the multiplication.</p> |

“Jumlah Ciri Tambahan X 4 (Bahagian E)”. Jumlah Ciri Peranan hendaklah didarab (*multiply*) dengan empat (4). Kedua-dua jawapan tersebut perlu dicampur (*addition*) dan sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan.

_____ x 50 = _____

Bahan D (Jumlah Ciri Peranan X 4) + **Bahan E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) =

Langkah 4

Langkah 5

Jawapan di *Langkah 3* perlu dibahagi (*divide*) dengan jawapan di *Langkah 4* dan seterusnya didarab (*multiply*) dengan Wajaran sebanyak lima puluh ‘50’ (Bahagian I dan II) / tujuh puluh ‘70’ (Bahagian III, IV dan V). Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan di ruang “Jumlah Diperolehi”.

_____ + _____ = _____

Bahan D (Jumlah Markah) + **Bahan E** (Jumlah Markah) =

_____ x 50 = _____

Bahan D (Jumlah Ciri Peranan X 4) + **Bahan E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) =

Langkah 5

Langkah 6

Yang terakhir sekali, kedua-dua jawapan di ruang “Jumlah Diperolehi” iaitu jawapan di *Langkah 2* dan *Langkah 5* perlu dicampur (*addition*). Sila catat jawapan tersebut di petak “**Jumlah Markah Keseluruhan**”

| | | | |
|---|-------------|--|--|
| Bahan C | Wajaran (%) | Jumlah Diperolehi (%) | |
| Jumlah Markah <input type="text"/> | | | |
| (Jumlah KPI X 4) <input type="text"/> | | | |
| = <input type="text"/> | | x 50 = <input type="text"/> | Jumlah Markah Keseluruhan (%) <input type="text"/> |
| + _____ = _____ | | | |
| Bahan D (Jumlah Markah) <input type="text"/> | + | Bahan E (Jumlah Markah) <input type="text"/> | = <input type="text"/> |
| _____ x 50 = _____ | | | |
| Bahan D (Jumlah Ciri Peranan X 4) <input type="text"/> | + | Bahan E (Jumlah Ciri Tambahan X 4) <input type="text"/> | = <input type="text"/> |

Langkah 6

C. PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

1. DEFINISI PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator* - KPI) merupakan satu kaedah pengukuran yang digunakan untuk mentakrif, menilai dan melapor pencapaian prestasi pegawai dan kakitangan yang dinilai berasaskan pencapaian tugas dan tanggungjawab yang telah dipersetujui dan ditandatangani di antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai untuk dilaksanakan pada tahun penilaian.

2. OBJEKTIF PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

- 2.1 Petunjuk Prestasi Utama (KPI) penting untuk diwujudkan bagi membantu mencapai objektif-objektif berikut:
 - 2.1.1 Membolehkan penterjemahan Perancangan Strategik dan Rancangan Kerja Tahunan Kementerian atau Jabatan kepada Rancangan Kerja Tahunan pegawai dan kakitangan;
 - 2.1.2 Mengukur, menilai dan memantau secara berterusan pelaksanaan sesuatu aktiviti / program / projek yang dipertanggungjawabkan kepada pegawai dan kakitangan berkenaan seperti Setiausaha Tetap, Timbalan Setiausaha Tetap, Ketua Jabatan, Ketua Bahagian, Ketua Unit serta pegawai dan kakitangan sokongan;
 - 2.1.3 Membantu kementerian atau jabatan menilai dan menganalisa pencapaian pelaksanaan strategi kementerian dan jabatan melalui pemantauan dan penilaian pencapaian KPI pegawai dan kakitangan masing-masing; dan
 - 2.1.4 Meningkatkan akauntabiliti, keutamaan tugas dan perkembangan berterusan pegawai dan kakitangan.

3. CIRI PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

3.1 Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang diwujudkan perlu mengandungi ciri-ciri S.M.A.R.T seperti berikut:

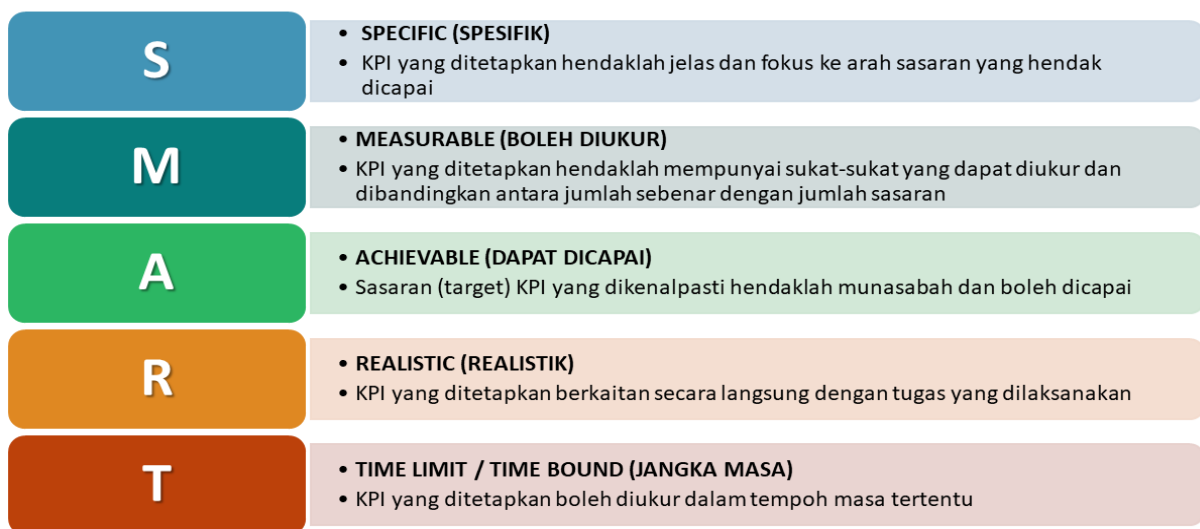
3.1.1 **Specific** (Spesifik) - KPI yang ditetapkan hendaklah jelas dan fokus ke arah sasaran yang hendak dicapai;

3.1.2 **Measurable** (Boleh Diukur) - KPI yang ditetapkan hendaklah mempunyai sukat-sukat yang dapat diukur dan dibandingkan antara jumlah sebenar dengan jumlah sasaran;

3.1.3 **Achievable** (Dapat Dicapai) - Sasaran (*target*) KPI yang dikenalpasti hendaklah munasabah dan boleh dicapai;

3.1.4 **Realistic** (Realistik) - KPI yang ditetapkan berkaitan secara langsung dengan tugas yang dilaksanakan; dan

3.1.5 **Time Limit / Time Bound** (Jangka Masa) - KPI yang ditetapkan boleh diukur dalam tempoh masa tertentu.



Rajah 3.1(a) - SMART KPI

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Pengurusan (MSD)

4. JENIS PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

4.1 Petunjuk Prestasi Utama (KPI) terbahagi kepada beberapa jenis yang boleh digunapakai tertakluk kepada kesesuaian tugas dan tanggungjawab pegawai dan kakitangan seperti berikut:

4.1.1 *Input* KPI:

Mengukur sumber-sumber yang digunakan untuk mencapai objektif yang ditetapkan (seperti tenaga kerja, peralatan, kewangan). Contoh:

guru, # doktor, # klinik, # peruntukan.

4.1.2 *Proses* KPI:

Aktiviti yang diperlukan untuk menghasilkan *outcome* yang dihasratkan. Contoh:

borang diproses, # permohonan diteliti, # sesi pembelajaran dilaksanakan, # pengauditan dijalankan, # latihan yang diberikan.

4.1.3 *Keluaran (Output)* KPI:

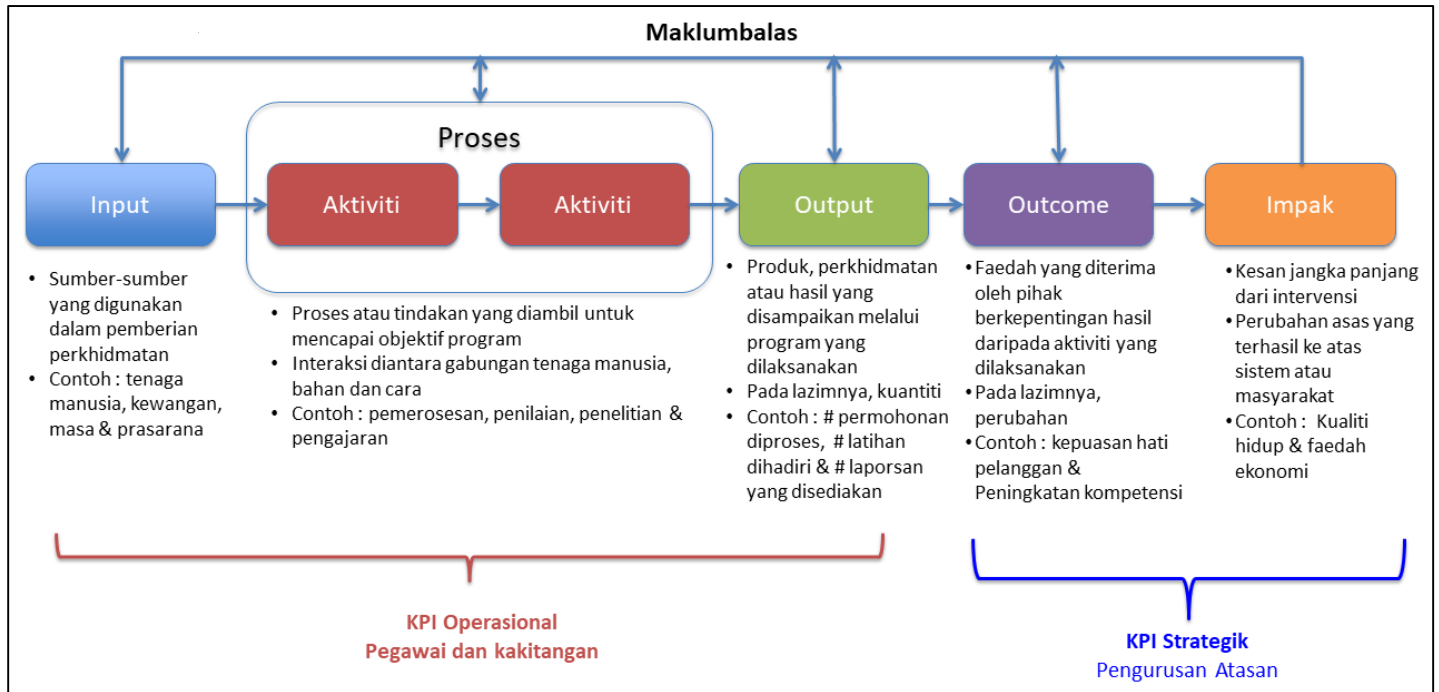
Mengukur kuantiti sesuatu perkhidmatan yang disediakan atau dihasilkan melalui penggunaan sumber (*input*) dan proses kerja. Walau bagaimanapun, dalam menetapkan kuantiti, perlu juga diambilkira mutu / kualiti sesuatu perkhidmatan yang dihasilkan. Contoh:

penuntut menamatkan persekolahan, % kanak-kanak dihindari penyakit, # permohonan diselesaikan dalam tempoh TPOR (2 hari waktu bekerja), # agensi yang telah diaudit, # laporan disediakan.

4.1.4 *Hasil (Outcome)* KPI:

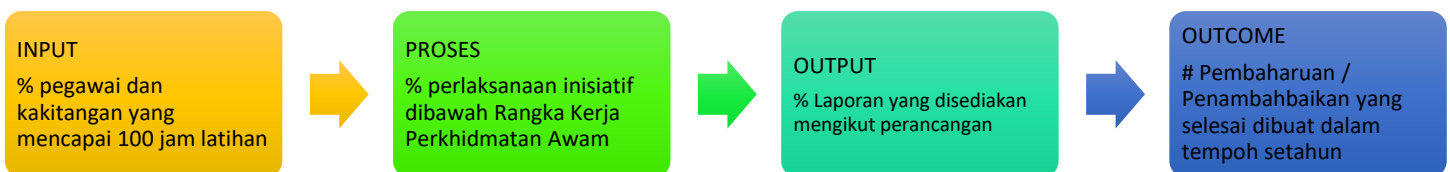
Mengukur kuantiti dan kualiti hasil yang dicapai melalui perkhidmatan yang disediakan. Contoh:

pengurangan masa perjalanan, % peningkatan produktiviti, % peningkatan kadar literasi, % kepuasan hati pelanggan.



Rajah 4.1(a): Jenis-Jenis Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Mengikut Logikal Modal

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Pengurusan (MSD)

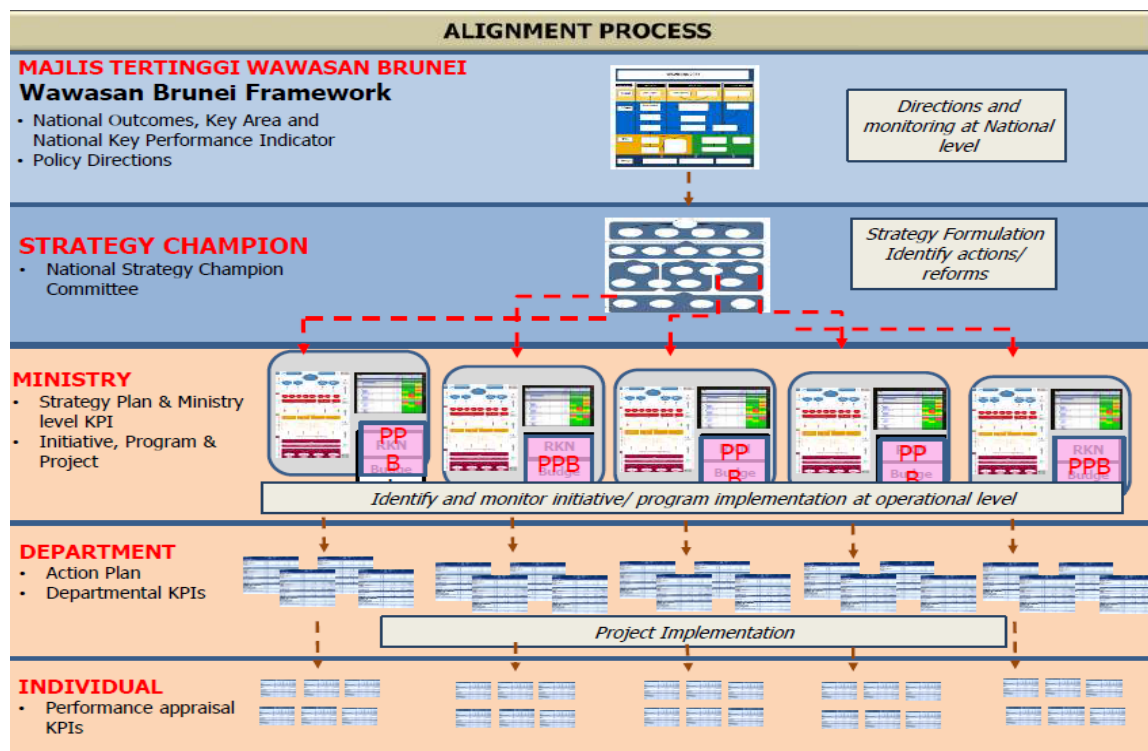


Rajah 4.1(b): Contoh Kaitan Petunjuk Prestasi Utama Mengikut Logikal Model

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Pengurusan (MSD)

5. TATACARA PENETAPAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

- 5.1 Petunjuk Prestasi Utama (*KPI*) bagi pegawai dan kakitangan perlu disejajarkan dan diselaraskan dengan KPI di peringkat Jabatan terlebih dahulu sebelum diselaraskan dengan KPI di peringkat Kementerian dan seterusnya disejajarkan dengan Wawasan Brunei 2035 seperti gambar rajah dibawah:



Rajah 5.1(a): Pensejajaran KPI

Sumber: Sekretariat Wawasan Brunei 2035

- 5.2 Terdapat lima (5) langkah dalam menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi pegawai dan kakitangan, seperti berikut:-

5.2.1 LANGKAH 1: Kenalpasti fungsi dan peranan utama agensi masing-masing

- Setiap agensi perlu mengenalpasti dan memahami mandat, fungsi dan peranan utama (*core business*) agensi masing-masing.
- Mandat, fungsi dan peranan utama tersebut lazimnya diterjemahkan

kepada Pelan Strategik agensi dan perlu disejajarkan dengan Wawasan Brunei 2035.

5.2.2 LANGKAH 2: Kenalpasti objektif strategik dan petunjuk prestasi utama agensi

- a) Setiap agensi kerajaan khususnya peringkat pengurusan atasan berperanan dalam menetapkan objektif dan sukat-sukat Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi agensi.
- b) KPI tersebut lazimnya boleh didapati melalui objektif strategik di dalam Pelan Strategik agensi dan juga melalui *Programme and Performance Budgeting* (PPB).
- c) KPI diperingkat ini lazimnya berbentuk strategik (*ouput dan outcome*) dan boleh dijadikan sebagai KPI Setiausaha Tetap dan Timbalan Setiausaha Tetap Kementerian dan Ketua Jabatan.

5.2.3 LANGKAH 3: Mengenalpasti peranan dan tanggungjawab serta KPI pegawai dan kakitangan sejajar dengan KPI Kementerian dan Jabatan

- a) KPI kementerian / jabatan memerlukan sokongan pegawai dan kakitangan dalam melaksanakan KPI kementerian dan jabatan.
- b) Untuk itu, pihak pengurusan atasan hendaklah mengenalpasti peranan dan tanggungjawab pegawai dan kakitangan dibawah seliaan mereka bagi proses penurunan (*cascading*) KPI.
- c) Kementerian dan jabatan bolehlah merujuk kepada peranan bahagian, keterangan tugas (*job description*), proses kerja, aktiviti / inisiatif / program di dalam Rancangan Kerja Tahunan Bahagian dan sebagainya.
- d) Setiap keterangan tugas, proses kerja dan sebagainya hendaklah dikenalpasti sukat-sukat pencapaiannya.
- e) Pencapaian tersebut boleh digunakan sebagai asas untuk menetapkan KPI pegawai dan kakitangan berkenaan bagi persetujuan bersama.
- f) KPI diperingkat ini lazimnya berbentuk strategik (*output KPI*) dan boleh ditetapkan sebagai KPI Ketua Bahagian / Ketua Unit.

5.2.4 LANGKAH 4: Kenalpasti aktiviti berkaitan selanjutnya bagi melaksanakan KPI yang ditetapkan

- a) Setiap KPI yang ditetapkan hendaklah diturunkan dan disejajarkan

(*cascade and align*) kepada pegawai dan kakitangan yang bertanggungjawab untuk melaksanakan tindakan aktiviti berkaitan selanjutnya.

- b) Pegawai Penilai bolehlah merujuk kepada keterangan tugas (*job description*), proses kerja, aktiviti / inisiatif / program dan dapat dijadikan sebagai KPI pegawai dan kakitangan berkenaan.
- c) KPI diperingkat ini lazimnya berbentuk operasional (proses KPI).

5.2.5 LANGKAH 5: Menetapkan KPI pada tempoh masa yang sesuai

- a) Perbincangan diantara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai hendaklah diadakan pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober) dalam menetapkan KPI dan sasaran yang perlu dijalankan sepanjang tempoh penilaian.
- b) KPI perlu ditetapkan dan dipersetujui oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dengan menandatangani perakuan prestasi.
- c) Ini merupakan satu bukti bahawa Pegawai Penilai akan memantau dan menilai prestasi Pegawai Yang Dinilai berdasarkan KPI dan sasaran yang telah ditetapkan manakala Pegawai Yang Dinilai akan melaksanakan KPI dan sasaran yang telah dirancang sepanjang tempoh penilaian.

5.3 Rajah 5.3(a) berikut ialah contoh penurunan (*cascading*) Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dari peringkat pengurusan atasan hingga peringkat pegawai dan kakitangan yang mana juga menggambarkan langkah-langkah dalam menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi pegawai dan kakitangan.

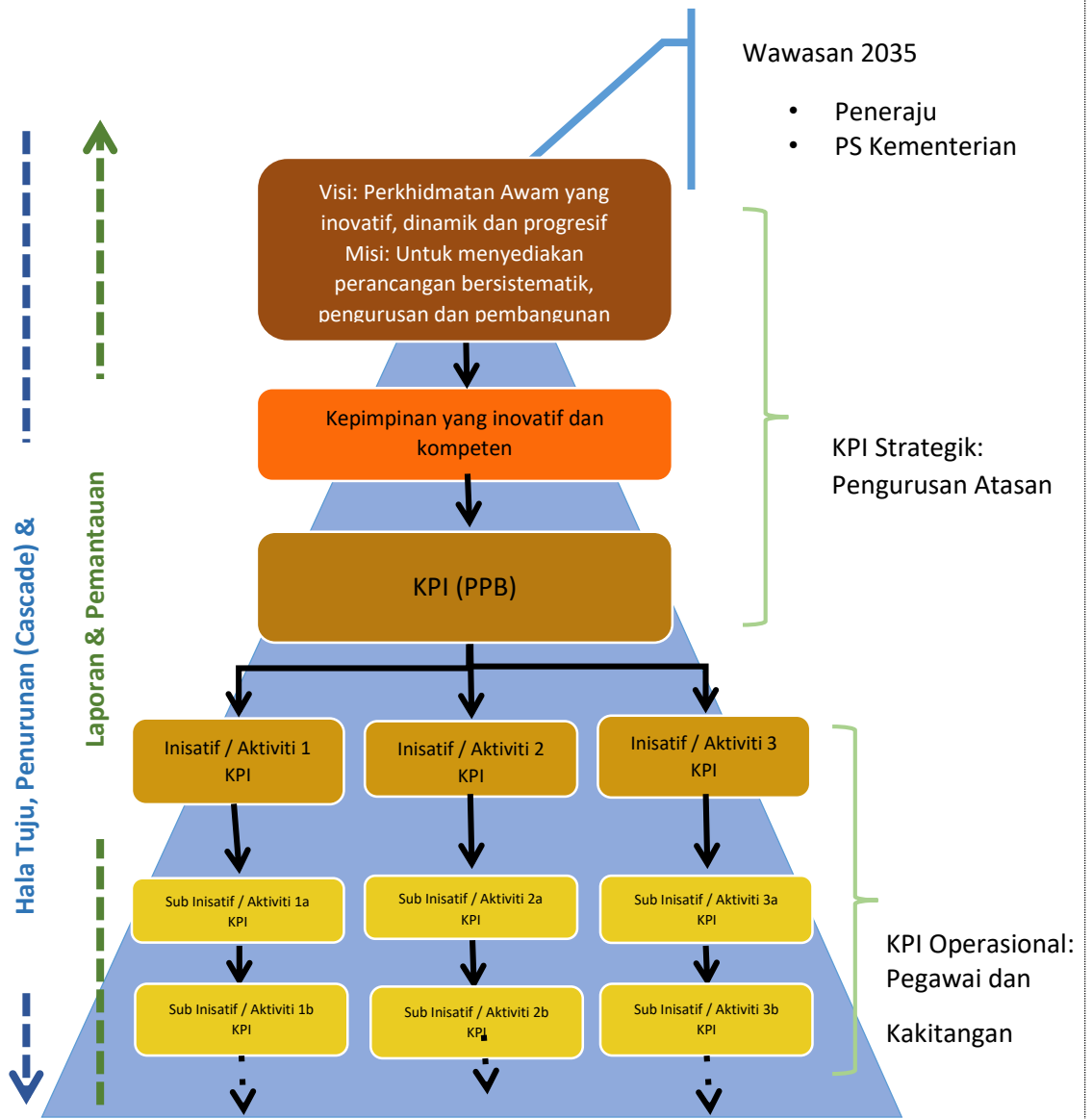
LANGKAH 1:
**Kenalpasti Mandat
(Visi, Misi & Peranan
Utama)**

LANGKAH 2:
**Kenalpasti Objektif
Strategik**

LANGKAH 3: **Tetapkan
KPI Tetapkan
Petunjuk Prestasi
Utama (KPI)**

LANGKAH 4: **Tetapkan
Inisiatif / Aktiviti & KPI
Bahagian / Unit**

LANGKAH 5: **Pecahan
inisiatif / aktiviti & KPI
individu**



Rajah 5.3(a) - Contoh Penurunan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Dari Peringkat Pengurusan Atasan hingga Peringkat Pegawai dan Kakitangan
Sumber: Jabatan Perkhidmatan Pengurusan (MSD)

6. PEMANTAUAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)

6.1 Pemantauan ke atas Petunjuk Prestasi Utama (KPI) hendaklah dilaksanakan bagi memastikan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang telah dipersetujui dapat dijalankan mengikut tempoh masa yang dirancang.

6.2 Salah satu kaedah pemantauan ke atas Petunjuk Prestasi Utama (KPI) adalah melalui pelan kerja (*work plan*) yang menunjukkan perancangan dan pelaksanaan sebenar ke atas Petunjuk Prestasi Utama (KPI).

Contoh:

| KPI : Menyediakan deraf laporan individu bagi tempoh Oktober 2018 sehingga April 2019 | | | | | | | | |
|---|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Huraian KPI | <i>Menyediakan laporan individu untuk Jabatan A selepas pengauditan</i> | 2018 - 2019 | | | | | | |
| Bil | Aktiviti : Jabatan A | Okt | Nov | Dis | Jan | Feb | Mac | Apr |
| 1 | Mengumpul maklumat melalui pengisian borang dan temuduga. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 2 | Menganalisa maklumat yang telah diperolehi semasa pengauditan. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 3 | Menyediakan deraf laporan individu. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 4 | Menghadapkan kepada Ketua Pasukan Audit deraf laporan individu yang telah dikemaskini bagi penelitian lanjut. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 5 | Perjumpaan pasukan audit bagi membincangkan deraf-deraf penyediaan laporan. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 6 | Disatukan laporan-laporan individu kepada laporan utama. | | | | | | | |
| | | | | | | | | |



Perancangan
 Pelaksanaan sebenar

7. PEMARKAHAN

PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI) DALAM BORANG PENILAIAN PRESTASI BARU

7.1 Pemarkahan bagi Petunjuk Prestasi Utama (KPI) adalah mengikut skala pemarkahan seperti berikut:

| MARKAH | KETERANGAN |
|--------|---|
| 4 | Melebihi Jangkaan (Cemerlang) |
| 3 | Mencapai Jangkaan (Sangat Baik) |
| 2 | Hampir Mencapai Jangkaan (Baik) |
| 1 | Dibawah Jangkaan (Memerlukan Pembaikan) |
| 0 | Tidak Mencapai Jangkaan (Tidak Memuaskan) |

7.2 Contoh pemarkahan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dalam Borang Penilaian Prestasi Baru adalah seperti berikut:

| KPI 1: Menyediakan deraf Laporan individu untuk Jabatan A dalam masa 5 bulan selepas pengauditan | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|---|
| Peringkat Penilaian | Pertama (Februari) | Kedua (Jun) | Akhir (September) | | | |
| | <i>Penganalisan telah selesai dijalankan mengikut perancangan yang telah dirancang.</i> | <i>Deraf Laporan telahpun selesai disediakan mengikut perancangan yang telah dirancang iaitu pada bulan Mac tahun ini.</i> | <i>Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.</i> | | | |
| | <i>Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.</i> | <i>Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.</i> | Markah Pencapaian (sila tandakan) | | | |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | | | | | | / |

| KPI 2: Menyatukan Laporan Individu kepada Laporan Utama selepas pasukan membincangkan laporan dalam masa satu bulan | | | | | |
|---|---|--|--|----------|----------|
| Peringkat Penilaian | Pertama (Februari) | Kedua (Jun) | Akhir (September) | | |
| | Akan bermula pada bulan Mac mengikut perancangan kerja. | Deraf laporan individu telahpun dihadapkan kepada Ketua Pasukan Audit mengikut perancangan. Walaupun bagaimanapun, penyatuan laporan individu tidak mengikut apa yang dirancang dan selesai pada bulan April. | Penyatuan laporan tidak menepati tempoh yang dipersetujui dan dirancang. Walaupun bagaimanapun, pengauditan bagi Jabatan A telahpun selesai dijalankan pada bulan April | | |
| | Markah Pencapaian (sila tandakan) | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | / | | |

8. CONTOH-CONTOH KPI BAGI JAWATAN GUNASAMA KEMENTERIAN/ JABATAN

| Bil. | Jawatan | Contoh-Contoh KPI |
|---------------------|--------------------|---|
| Bahagian II | | |
| 1. | Setiausaha Sulit | 1) % mengemaskini jadual secara online 2) % menyediakan dan menyiapkan persuratan dalam tempoh 1 hari 3) % makluman kepada ketua-ketua jabatan/ bahagian keputusan mesyuarat disampaikan dalam tempoh masa yang ditetapkan 4) # surat pesembahan yang disediakan dalam tempoh masa yang ditetapkan |
| Bahagian III | | |
| 2. | Penolong Pentadbir | 1) % fail KIV yang diarahkan untuk disusul dalam tempoh 3 bulan 2) # perkongsian perubahan pentadbiran dalam perkhidmatan awam yang berkaitan dengan dasar atau peraturan (surat keliling/ surat pemberitahuan) dalam tempoh masa yang ditetapkan |

| Bil. | Jawatan | Contoh-Contoh KPI |
|--------------------|------------------------------|---|
| 3. | Penyelia Pejabat | <ol style="list-style-type: none"> 1) % minit pembayaran dibahagikan mengikut Kementerian /Jabatan masing-masing dalam tempoh 2 hari 2) % pembayaran disahkan (certified) di dalam TAFIS dalam tempoh 2 hari 3) % penyediaan persuratan mengikut tempoh yang ditetapkan 4) % penyediaan borang-borang permohonan (cuti tahunan, tambang dll) mengikut keperluan 5) % query yang diselesaikan |
| 4. | Penjadual | <ol style="list-style-type: none"> 1) % pelaksanaan projek yang berjalan secara berfasa dan selesai mengikut jangkamasa yang dirancang |
| 5. | Kerani Sulit | <ol style="list-style-type: none"> 1) % mengemaskini jadual secara online 2) % menyediakan dan menyiapkan persuratan dalam tempoh 1 hari |
| Bahagian IV | | |
| 6. | Kerani | <ol style="list-style-type: none"> 1) # Borang Permohonan diproses dalam satu hari 2) % Borang Permohonan yang diterima diproses dalam satu jangka masa mengikut TPOR 3) % Makluman dikeluarkan (Surat, Memo, Minit, E-mel) mengikut TPOR 4) % tuntutan pembayaran diproses mengikut TPOR (borang dan maklumat lengkap) 5) # masa bagi memproses permohonan cuti 6) % permohonan kakitangan (pinjaman, elaun dsb.) diproses dalam tempoh ditetapkan 7) # masa memasukkan data (<i>data-entry</i>) dalam satu tempoh masa yang ditetapkan 8) % permohonan yang dihadapkan kepada pegawai tindakan dalam tempoh sebulan |
| 7. | Penyelenggara Stor Tingkat I | <ol style="list-style-type: none"> 1) # laporan penggunaan barang dihadapkan Ketua Bahagian setiap tahun 2) % Lejar dan Buku Stok dikemaskini setiap hujung bulan 3) % pesanan permohonan barang atau bagi penambahan stok dilaksanakan 4) # pemeriksaan stok |

| Bil. | Jawatan | Contoh-Contoh KPI |
|-------------------|---------------------|---|
| Bahagian V | | |
| 8. | Pembantu Pejabat | 1) # hari penghantaran (dispatch) persuratan 2) % persuratan / fail dihadapkan kepada pegawai atasan dalam 1 hari 3) % rekod pengedaran fail dikemaskini setiap hujung minggu |
| 9. | Pemandu | 1) % ketepatan hadir untuk menghantar pegawai atasan ke satu destinasi 2) % jadual penghantaran dipatuhi mengikut jangka masa yang ditetapkan |
| 10. | Operator | 1) % panggilan diterima & dihadapkan kepada Bahagian / Seksyen / Unit yang betul |
| 11. | Pembersih | 1) % ketepatan dalam membersihkan kawasan mengikut jadual yang telah disediakan |

Untuk maklumat lanjut, sila hubungi:

| PERKARA | HUBUNGI |
|--|---|
| Pemantauan Sistem Pengurusan Prestasi Baru | Unit Rangka Kerja Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri Emel: csfdu@jpm.gov.bn |
| Borang Prestasi Baru Perkhidmatan Awam | Jabatan Perkhidmatan Awam Emel: info.prestasi@psd.gov.bn |
| Petunjuk Prestasi Utama (KPI) | Jabatan Perkhidmatan Pengurusan Emel: info.msd@msd.gov.bn Institut Perkhidmatan Awam Emel: contact@ipa.gov.bn |

Disediakan oleh:

Taskforce Sistem Pengurusan Prestasi Baru,
Jabatan Perdana Menteri

Disember 2018