



PEKELILING PERKHIDMATAN
BIL. 4 TAHUN 1992
DAN
PANDUAN PELAKSANAAN SISTEM
PENILAIAN PRESTASI
PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
1993

DICETAK OLEH PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD, KUCHING, SARAWAK.



KATA-KATA ALUAN

Pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) mulai awal tahun 1992 merupakan salah satu pembaharuan yang bertujuan mengukuhkan lagi komitmen jentera pentadbiran awam dalam memenuhi peranannya pada masa akan datang. Perubahan dalam sistem saraan yang dibawa oleh SSB memerlukan juga perubahan-perubahan dalam struktur dan syarat-syarat perkhidmatan. Bagi menentukan perubahan-perubahan dan pembaharuan-pembaharuan itu dapat dilaksanakan secara sistematik dan berkesan, maka adalah perlu suatu sistem penilaian prestasi Perkhidmatan Awam yang komprehensif diperkenalkan.

2. Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam ini yang akan dilaksanakan mulai tahun 1993, merupakan suatu kaedah utama pengurusan tenaga manusia, yang boleh memantapkan usaha-usaha meningkatkan kualiti dan produktiviti keseluruhan jentera pentadbiran awam di negara ini. Selain dari memenuhi kehendak-kehendak dan kegunaan-kegunaan biasa pengurusan personel, seperti pergerakan gaji, kenaikan pangkat dan penempatan anggota-anggota, keperluan-keperluan utama sistem baru ini telah diambil kira. Keperluan-keperluan itu seperti penetapan bersama sasaran kerja tahunan, perancangan strategik Jabatan, penetapan 'standards' prestasi kerja, penyeliaan dan motivasi serta kepimpinan yang berwibawa, akan membawa suatu perubahan besar dalam budaya kerja sektor awam.

3. Dalam konteks yang sama, langkah-langkah pembaharuan dan kemajuan dalam Perkhidmatan Awam yang sedang berjalan seperti penggunaan Manual Prosidur Kerja, Panduan-Panduan Peningkatan Kualiti dan Produktiviti serta Penerapan Nilai-Nilai Murni, merupakan alat-alat pengurusan yang amat berguna bagi Ketua-Ketua Jabatan dan anggota-anggota Perkhidmatan Awam bagi mencapai kecemerlangan.

4. Penggunaan Sistem Penilaian Prestasi ini melibatkan kesemua anggota Perkhidmatan Awam. Oleh itu, adalah penting prinsip-prinsip dan kaedah-kaedah penilaian yang diuraikan di dalam Pekeliling, Panduan dan Borang-Borang Penilaian Prestasi ini, diamati dan difahami oleh semua pihak supaya keberkesanan kaedah-kaedah sistem baru ini dapat dihayati dengan sepenuhnya.

5. Saya berkeyakinan bahawa pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam yang baru ini akan mewujudkan Perkhidmatan Awam yang lebih cekap, berkualiti dan bermotivasi tinggi.

TAN SRI DATO' SERI AHMAÐ SARJI BIN ABDUL HAMID,
Ketua Setiausaha Negara

4 Disember 1992.



KERAJAAN SERI PADUKA BAGINDA

MALAYSIA

PEKELILING PERKHIDMATAN BILANGAN 4 TAHUN 1992

SISTEM BARU PENILAIAN PRESTASI ANGGOTA PERKHIDMATAN AWAM, MALAYSIA, BORANG-BORANG PENILAIAN DAN PANDUAN PELAKSANAANNYA

1. TUJUAN

Tujuan Pekeliling Perkhidmatan ini ialah untuk memaklumkan mengenai pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi Anggota Perkhidmatan Awam, Malaysia dan pemakaian Borang-borang Penilaian yang baru, berasaskan panduan pelaksanaannya.

2. LATARBELAKANG

2.1 Pelaksanaan Sistem Saran Baru (SSB) mulai 1-1-92 telah membawa beberapa perubahan penting dalam Perkhidmatan Awam, khususnya struktur perkhidmatan, struktur saran dan syarat-syarat perkhidmatan. Perubahan-perubahan ini memerlukan satu sistem penilaian prestasi personel sektor awam yang dapat, di antara lain, menggalakkan persaingan positif sesama anggota bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti keseluruhan jentera Perkhidmatan Awam.

2.2 Prinsip-prinsip utama dalam sistem baru penilaian prestasi ialah seperti berikut:

- 2.2.1 kadar upahan dan pemberian insentif hendaklah berasaskan prestasi anggota;
- 2.2.2 penilaian hendaklah dilaksanakan secara objektif dan adil;
- 2.2.3 prestasi hendaklah diasaskan kepada penghasilan kerja yang disumbangkan ke arah pencapaian objektif organisasi yang ditetapkan; dan
- 2.2.4 menggalakkan persaingan positif sesama anggota untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti.

3. JENIS-JENIS BORANG PENILAIAN PRESTASI DAN PANDUAN PELAKSANAANNYA

3.1 Jenis dan Penggunaan Borang Baru Penilaian Prestasi

Sebanyak 5 jenis borang diperkenalkan bagi menggantikan Borang-borang Penilaian Prestasi yang sedia ada, iaitu seperti berikut:

<i>Borang</i>	<i>Kumpulan Anggota</i>
(i) JPA (Prestasi) 1/93	Pegawai Pengurusan Tertinggi (Jabatan Utama Sektor Awam—JUSA)
(ii) JPA (Prestasi) 2/93	Pegawai Pengurusan Tertinggi (Gred Khas)
(iii) JPA (Prestasi) 3/93	Pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional
(iv) JPA (Prestasi) 4/93	Pegawai Kumpulan Sokongan (I) (Kumpulan B dan C di bawah JKK 1976)
(v) JPA (Prestasi) 5/93	Pegawai Kumpulan Sokongan (II) (Kumpulan D termasuk IMG di bawah JKK 1976)

3.2 Borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT)

3.2.1 Selaras dengan kehendak sistem penilaian prestasi baru yang mementingkan penetapan Sasaran Kerja Tahunan dan penilaian ke atas pencapaiannya, maka dua jenis borang SKT diperkenalkan untuk digunakan oleh kumpulan-kumpulan anggota seperti berikut:

<i>Borang</i>	<i>Kumpulan Anggota</i>
(i) SKT 1	Pegawai Pengurusan Tertinggi (Jawatan Utama Sektor Awam—JUSA) Pegawai Pengurusan Tertinggi (Gred Khas) dan Pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional
(ii) SKT 2	Pegawai Kumpulan Sokongan (I) dan Pegawai Kumpulan Sokongan (II)

3.2.2 Penetapan SKT setiap anggota jabatan atau organisasi hendaklah dibuat setelah Ketua Jabatan menentukan matlamat, strategi dan jenis program serta aktiviti tahunan setiap Bahagian, Cawangan dan Unit Jabatan berkenaan. Penentuan matlamat, strategi dan jenis program Jabatan semestinya mengambilkira dasar dan rancangan negara serta sumber-sumber kewangan, keanggotaan, maklumat dan peralatan di bawah bidang kuasanya. Di samping itu dalam menetapkan SKT setiap anggota, Jabatan hendaklah menentukan piawaian pengukuran (standard of measurement)

prestasi kerja bagi setiap aktiviti Jabatan mengikut keutamaan matlamat yang hendaklah dicapai bagi tahun berkenaan. Penetapan SKT, strategi dan piawaian Jabatan hendaklah berasaskan hasil perbincangan bersama di antara Ketua Jabatan dengan Ketua-ketua Bahagian/Cawangan berkenaan.

- 3.2.3 Aktiviti-aktiviti penetapan SKT, kajian semula pertengahan tahun dan penilaian pencapaian penghasilan kerja sebenar sepanjang tahun hendaklah mengikut peranan dan jadual berikut:

<i>Bil.</i>	<i>Peranan</i>	<i>Aktiviti</i>	<i>Tarikh</i>
(i)	Ketua Jabatan	Penentuan matlamat, strategi, rancangan tahunan dan piawaian Jabatan	Disember/ Januari
(ii)	Ketua Cawangan/ Unit	Penentuan jenis program, projek, aktiviti dan SKT Bahagian, Cawangan dan Unit	Disember/ Januari
(iii)	Urusetia	Mengedar borang SKT kepada setiap anggota	Disember/ Januari
(iv)	Pegawai Yang Dinilai/ Pegawai Penilai	Penetapan SKT Pegawai Yang Dinilai melalui perbincangan berasaskan matlamat, strategi, rancangan tahunan dan piawaian Jabatan	Januari
(v)	Pegawai Yang Dinilai/ Pegawai Penilai	Penilaian pencapaian sebenar pertengahan tahun dan kajian semula SKT	Mei/Jun
(vi)	Pegawai Yang Dinilai/ Pegawai Penilai	Penilaian pencapaian hasil kerja sebenar sepanjang tahun	November

3.3 Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi

Bagi melaksanakan sistem Penilaian Prestasi dengan sempurna, panduan bertajuk "Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia" disertakan bersama. Panduan ini memberi penjelasan kepada kesemua pegawai yang terlibat seperti Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula berhubung dengan prinsip-prinsip, cara penyediaan serta kaedah pengendalian Laporan Penilaian Prestasi. Panduan ini hendaklah diikuti sepenuhnya oleh semua pegawai yang terlibat supaya dapat menghasilkan penilaian yang adil dan objektif.

4. PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB UTAMA KETUA JABATAN

4.1 Bagi memastikan penilaian prestasi anggota dilaksanakan dengan berkesan, Ketua-ketua Jabatan adalah dikehendaki membuat perancangan kerja tahunan organisasinya, menentukan tahap piawaian pengukuran prestasi kerja serta mengesan dan menilai pencapaiannya sesuai dengan objektif organisasi. Usaha-usaha di atas adalah penting kerana pencapaian objektif organisasi mempunyai hubungkait dengan pencapaian prestasi setiap anggota organisasi.

4.2 Ketua-ketua Jabatan adalah bertanggungjawab menentukan Borang-borang Penilaian Prestasi dan Borang-borang SKT diedar dan disediakan mengikut jadual seperti yang ditetapkan dalam Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia.

5. PROSIDUR PENYEDIAAN LAPORAN PENILAIAN PRESTASI

Semua Laporan Penilaian Prestasi hendaklah siap disediakan pada minggu ke tiga (3) bulan November tahun penilaian. Prosidur penyediaan yang perlu diikuti oleh Urusetia, Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula adalah seperti berikut:

<i>Bil.</i>	<i>Peranan</i>	<i>Aktiviti</i>	<i>Tarikh</i>
(i)	Urusetia	Mengisi butir-butir peribadi dan perkhidmatan Pegawai Yang Dinilai di Bahagian I Borang Penilaian Prestasi Mengedar Borang Laporan Penilaian Prestasi kepada semua anggota (Pegawai Yang Dinilai)	Minggu ke 4 Oktober
(ii)	Pegawai Yang Dinilai	Mengisi Bahagian II hingga VIII Borang Laporan Penilaian Prestasi Mengemukakan borang kepada Urusetia	Minggu Pertama November
(iii)	Urusetia	Mengumpul dan mengemukakan borang kepada Pegawai Penilai	Minggu Pertama November
(iv)	Pegawai Penilai	Membuat Penilaian Prestasi Pegawai Yang Dinilai berasaskan Borang SKT dan aspek-aspek penilaian dalam borang Mengemukakan borang kepada Urusetia	Minggu ke 2 November
(v)	Urusetia	Mengumpul dan mengemukakan borang kepada Pegawai Penilai Semula	Minggu ke 2 November

<i>Bil.</i>	<i>Peranan</i>	<i>Aktiviti</i>	<i>Tarikh</i>
(vi)	Pegawai Penilai Semula	Membuat Penilaian dan ulasan keseluruhan ke atas laporan yang disediakan oleh Pegawai Penilai Mengemukakan borang kepada Urusetia	Minggu ke 3 November

6. **TARIKH KUATKUASA**

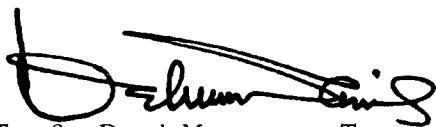
Sistem Penilaian Prestasi Baru ini hendaklah dilaksanakan oleh semua anggota Perkhidmatan Awam mulai 1.1.1993. Penyediaan Laporan Penilaian Prestasi hendaklah menggunakan borang-borang yang disediakan dengan berasaskan "Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia" ini.

7. **PEMBATALAN**

Dengan berkuatkuasanya Pekeliling Perkhidmatan ini, Surat-surat Pekeliling Perkhidmatan berikut adalah dibatalkan.

- (i) S.P.P. Bil. 4 tahun 1982
- (ii) S.P.P. Bil. 6 tahun 1983
- (iii) S.P.P. Bil. 7 tahun 1983
- (iv) S.P.P. Bil. 8 tahun 1983
- (v) S.P.P. Bil. 9 tahun 1983
- (vi) S.P.P. Bil. 6 tahun 1987
- (vii) S.P.P. Bil. 2 tahun 1988
- (viii) S.P.P. Bil. 1 tahun 1989

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"



TAN SRI DATO' MAHMUD BIN TAIB,
~~Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam~~
Malaysia
11 Disember 1992

Semua Ketua Setiausaha.
Semua Ketua Jabatan Persekutuan.
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri.

s.k.

Semua Ketua Pengurusan Badan Berkanun.
Semua Ketua Pengurusan Kuasa Tempatan.

KANDUNGAN

	<i>MUKA SURAT</i>
1. PENGENALAN	1
2. TUJUAN	1
3. PRINSIP ASAS DAN TUJUAN UTAMA SISTEM PENILAIAN	2
4. PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB KETUA JABATAN SECARA AM	2
5. PENERANGAN AM DAN PANDUAN PROSES PENILAIAN PRESTASI	3
5.1 Ciri-ciri Penting Sistem Laporan Penilaian Prestasi	3
5.2 Penilaian Secara Objektif	3
6. PERANAN KETUA JABATAN DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI PERSONEL	4
7. PENENTUAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI PENILAI SEMULA	5
8. PERANAN SERTA TUGAS PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI PENILAI SEMULA	6
9. PROSES DAN JADUAL PENYEDIAAN	7
10. JENIS BORANG LAPORAN PENILAIAN PRESTASI	7
11. KANDUNGAN BORANG DAN CARA PENYEDIAAN PENILAIAN PRESTASI	8
11.1 Butir-butir Peribadi dan Perkhidmatan	8
11.2 Kurniaan dan Penghargaan	9
11.3 Kemahiran Bahasa	10
11.4 Kursus, Latihan dan Seminar	10
11.5 Perbincangan, Bimbingan dan Dorongan	10
11.6 Kesesuaian Penempatan	11
11.7 Penetapan Sasaran Kerja Tahunan, Kajian Semula Pertengahan Tahun dan Pencapaian Sebenar	11
11.8 Kegiatan dan Sumbangan	15
11.9 Penghasilan Kerja	17
11.10 Pengetahuan dan Kemahiran	21
11.11 Kualiti Peribadi	26
11.12 Jalinan Hubungan dan Kerjasama	28

11.13 Potensi	28
11.14 Jumlah Markah Keseluruhan	32
11.15 Perakuan Pergerakan Gaji	33
11.16 Kesesuaian Kenaikan Pangkat dan Penganugerahan Khidmat Cemerlang, Bintang dan Pingat serta Pemberian Penghargaan	33
11.17 Rancangan Kemajuan Kerjaya	34
11.18 Ulasan Keseluruhan dan Tanggungjawab Memberitahu Prestasi Pegawai	35
11.19 Ulasan Keseluruhan oleh Pegawai Penilai Semula	35
11.20 Catatan/Ulasan oleh Pengerusi Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (jika perlu)	35
12. SKEL PENILAIAN	36
13. PEMAKAIAN BORANG LAPORAN PENILAIAN PRESTASI	36
14. PANEL PENYELARASAN PENILAIAN PRESTASI DAN PERGERAKAN GAJI (PPG)	36
14.1 Penubuhan PPG	36
14.2 Fungsi dan Kuasa PPG	38
14.3 Keanggotaan PPG	39
14.4 Kaedah Pelaksanaan	40
14.5 Urusetia PPG	41
14.6 Urusan Penyimpanan Borang Penilaian Prestasi	41
15. PENUTUP	42

LAMPIRAN

LAMPIRAN 'A' — Contoh Susunan Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula Mengikut Struktur Organisasi Kementerian/Jabatan	43
LAMPIRAN 'B' — Borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT 1)	46
LAMPIRAN 'B1' — Borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT 2)	50
LAMPIRAN 'C' — Aliran Pusingan Proses Pengurusan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji	52
LAMPIRAN 'C1' — Carta Aliran Proses Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji	53

LAMPIRAN 'D' — Pembahagian Pegawai Kumpulan Sokongan Yang Menggunakan Borang JPA Prestasi 4/93 dan JPA Prestasi 5/93	55
LAMPIRAN 'E' — Contoh-Contoh Sasaran Kerja Tahunan HINGGA 'E3'	56-67
LAMPIRAN 'F' — Skel Penilaian HINGGA 'F4'	68-72
LAMPIRAN 'G' — Contoh Organisasi Di Peringkat Kementerian, Jabatan, Daerah	73
LAMPIRAN 'H' — Contoh Pelaksanaan Pergerakan Gaji	74
LAMPIRAN 'I' — Contoh Keahlian PPG	75
LAMPIRAN 'J' — Jadual Pemarkahan Laporan Penilaian Prestasi HINGGA 'J4'	76-80
LAMPIRAN 'K' — Contoh Kaedah Perkiraan Markah Laporan Penilaian Prestasi HINGGA 'K4'	81-95

PANDUAN PELAKSANAAN SISTEM PENILAIAN PRESTASI PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

PENGENALAN

Sesebuah organisasi diwujudkan untuk mencapai objektif tertentu. Pencapaian objektif tersebut sebahagian besarnya bergantung kepada sejauh mana sumber tenaga manusia digemblengkan dengan berkesan. Penggemblengan sumber tenaga manusia secara efektif memerlukan proses perancangan yang rapi, komunikasi berkesan dan penilaian prestasi personel yang adil. Penilaian prestasi personel dalam perkhidmatan awam adalah satu proses berterusan yang melibatkan penetapan objektif, penilaian perlakuan serta pencapaian kerja pegawai secara individu dan kumpulan dalam tempoh masa tertentu untuk mempertingkatkan kualiti dan produktiviti sesebuah jabatan.

2. TUJUAN

2.1 Panduan ini bertujuan untuk memberi penjelasan kepada Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula berhubung dengan prinsip, penyediaan dan pengendalian Laporan Penilaian Prestasi, sesuai dengan kehendak Sistem Saraan Baru (SSB).

2.2 Panduan ini hendaklah diikuti dengan sepenuhnya oleh Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai, Pegawai Penilai Semula dan Ketua Jabatan supaya dapat menghasilkan penilaian yang adil dan objektif. Hasil penilaian ini akan membolehkan pihak pengurusan mengambil tindakan dan keputusan yang tepat berkaitan dengan pengurusan dan kemajuan kerjaya Pegawai Yang Dinilai iaitu:

- 2.2.1 menentukan pergerakan gaji sama ada secara melintang, menegak, mendatar atau statik;
- 2.2.2 menentukan kesesuaian dan kelayakan untuk kenaikan pangkat dan pemangkuan;
- 2.2.3 menentukan kesesuaian dan kelayakan untuk penempatan secara pinjaman dan pertukaran sementara;
- 2.2.4 menentukan kelayakan atau kesesuaian untuk penganugerahan khidmat cemerlang, pingat dan bintang kebesaran serta pemberian surat penghargaan;
- 2.2.5 mengenalpasti dan merancang keperluan latihan;
- 2.2.6 menentukan kesesuaian penempatan dan bidang kerjaya sesuai dengan potensi, kebolehan, keistimewaan serta kemajuan pegawai; dan
- 2.2.7 memberi kaunseling dengan tujuan memperbaiki dan mempertingkatkan prestasi dan motivasi pegawai.

3. PRINSIP ASAS DAN TUJUAN UTAMA SISTEM PENILAIAN

3.1 Sesuatu sistem penilaian yang baik perlu berasaskan kepada prinsip yang sesuai dengan kehendak pencapaian matlamat organisasi. Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam adalah digubal berasaskan beberapa prinsip penilaian yang dinyatakan dalam SSB. Di antara prinsip-prinsip utama tersebut ialah:

- 3.1.1 kadar upahan dan pemberian insentif hendaklah berasaskan prestasi pegawai;
- 3.1.2 penilaian hendaklah dilaksanakan secara objektif dan adil;
- 3.1.3 prestasi hendaklah diasaskan kepada penghasilan kerja yang disumbangkan ke arah pencapaian objektif organisasi yang ditetapkan; dan
- 3.1.4 penggalakan persaingan positif sesama pegawai untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti.

3.2 Berdasarkan kepada prinsip-prinsip di atas, sistem penilaian prestasi ini digubal untuk memenuhi keperluan berikut:

- 3.2.1 mewujudkan kaedah pengukuran prestasi kerja yang sistematik, meyakinkan dan menyeluruh;
- 3.2.2 mewujudkan sistem yang sesuai dan relevan bagi mengukur prestasi kerja pegawai dalam pelbagai lapisan, kumpulan dan klasifikasi Pegawai Perkhidmatan Awam di bawah SSB;
- 3.2.3 mempelbagaikan kegunaan penilaian prestasi untuk fungsi-fungsi pengurusan personel seperti pergerakan gaji, kenaikan pangkat, penempatan dan latihan; dan
- 3.2.4 meningkatkan penglibatan Ketua-ketua Jabatan dan semua peringkat pegawai penyelia dalam tugas-tugas berkaitan dengan penilaian prestasi pegawai-pegawainya dari aspek perancangan kerja, penyeliaan, motivasi, kaunseling dan kemajuan kerjaya.

4. PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB KETUA JABATAN SECARA AM

4.1 Ketua-ketua Jabatan adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan dasar-dasar yang telah ditetapkan oleh Kerajaan melalui rancangan-rancangan jangka panjang dan pendek seperti Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP2) dan Rancangan Lima Tahun. Pelaksanaan dasar-dasar dan program-program negara ini memerlukan perancangan rapi dan bersepadu oleh setiap Kementerian dan Jabatan bagi merealisasikan dalam bentuk projek-projek dan aktiviti-aktiviti tahunan Jabatan. Dalam usaha ini, Ketua Jabatan perlu menggembelngkan segala sumber yang ada dalam organisasinya secara optimum dari segi kos, kuantiti, kualiti dan masa. Keberkesanan seseorang Ketua Jabatan menunaikan tanggungjawab ini adalah bergantung kepada kebolehannya mengurus sumber manusia di bawah pimpinannya.

4.2 Selaras dengan peranan dan tanggungjawab ini serta tujuan Sistem Penilaian Prestasi, Ketua Jabatan hendaklah:

- 4.2.1 menentukan arah haluan, matlamat dan sasaran kerja organisasinya selaras dengan dasar dan rancangan Kerajaan;
- 4.2.2 mewujudkan sistem kerja dan komunikasi yang berkesan bagi pencapaian dan sasaran kerja yang ditetapkan;
- 4.2.3 mendapatkan komitmen daripada segenap lapisan anggota organisasinya melalui gaya pengurusan berbentuk penyertaan (participative style of management); dan
- 4.2.4 memberi penekanan terhadap kemajuan kerjaya anggota-anggota dalam organisasinya.

5. PENERANGAN AM DAN PANDUAN PROSES PENILAIAN PRESTASI

5.1 Ciri-ciri Penting Sistem Laporan Penilaian Prestasi

Penggubalan sistem penilaian prestasi ini mengambil kira perubahan dan perkembangan dalam Perkhidmatan Awam serta keperluan memperbaiki lagi sistem penilaian yang sedia ada supaya penilaian yang dibuat lebih objektif dan menyeluruh. Aspek penting telah diubahsuai dan beberapa elemen baru telah diperkenalkan di antaranya ialah:

- 5.1.1 penetapan sasaran kerja tahunan, kajian semula di pertengahan tahun dan proses penilaian yang terbuka;
- 5.1.2 pengiktirafan bagi kegiatan dan sumbangan di luar tugas rasmi;
- 5.1.3 klasifikasi dan tambahan kriteria penilaian serta wajaran yang lebih terperinci dan komprehensif;
- 5.1.4 borang-borang penilaian yang mengintegrasikan pelbagai fungsi pengurusan personel;
- 5.1.5 pemakaian borang-borang penilaian prestasi mengikut gred dan kumpulan Pegawai Perkhidmatan Awam;
- 5.1.6 peringkat pegawai yang menilai telah dikurangkan daripada tiga kepada dua peringkat sahaja sesuai dengan pengurangan lapisan gred di bawah struktur jawatan SSB; dan
- 5.1.7 penubuhan Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (PPG) bagi menentukan penilaian yang adil dan saksama.

5.2 Penilaian Secara Objektif

Hasil penilaian prestasi seseorang pegawai akan mencorakkan kemajuan kerjayanya. Dengan yang demikian, adalah menjadi tanggungjawab pegawai yang menilai menentukan supaya laporan dan penilaian disediakan secara objektif dan saksama. Berikut adalah di antara petunjuk am yang perlu diberi perhatian:

- 5.2.1 penilaian hendaklah dibuat secara berterusan dan berdasarkan kepada pencapaian kerja sebenar sepanjang tahun;

- 5.2.2 penilaian hendaklah dibuat secara bebas tanpa berpandukan atau merujuk kepada laporan penilaian prestasi tahun-tahun sebelumnya;
- 5.2.3 penilaian hendaklah dibuat dengan keyakinan bahawa Pegawai Yang Dinilai merupakan aset terpenting yang perlu dan boleh dimajukan dari semasa ke semasa;
- 5.2.4 penilaian tidak dibuat secara tergesa-gesa atau dilakukan di saat-saat akhir;
- 5.2.5 penilaian tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang boleh dianggap sebagai pilih kasih;
- 5.2.6 penilaian tidak bersifat terlalu murah hati (lenient) atau sebaliknya;
- 5.2.7 jangan mengambil jalan mudah dengan tidak memberi penilaian yang tepat tetapi memberi markah dalam lengkungan pertengahan sahaja; dan
- 5.2.8 tidak memberi perhatian yang lebih kepada perkara-perkara yang baru berlaku, sama ada bersifat positif atau negatif, yang boleh mempengaruhi penilaian keseluruhan seseorang pegawai.

6. PERANAN KETUA JABATAN DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI PERSONEL

Ketua-ketua Jabatan adalah bertanggungjawab bagi memastikan penilaian prestasi dilaksanakan secara adil, saksama dan objektif supaya ganjaran yang diberi adalah setimpal dengan prestasi anggota. Di samping itu, menerusi penilaian prestasi, Ketua-ketua Jabatan dapat mengenalpasti pegawai-pegawai yang memerlukan bimbingan dan latihan untuk memperbaiki dan mempertingkatkan prestasi mereka. Bagi mencapai maksud di atas, Ketua Jabatan hendaklah mengambil tindakan-tindakan seperti berikut:

- 6.1 merangka rancangan kerja tahunan Jabatan bersama dengan Ketua-ketua Bahagian dan Unit;
- 6.2 menetapkan sasaran kerja tahunan secara bersama dengan Ketua-ketua Bahagian untuk dilaksanakan oleh tiap-tiap bahagian selaras dengan strategi yang telah dipersetujui;
- 6.3 menetapkan ukuran piawaian (standard) bagi setiap aktiviti utama Jabatan yang akan dijadikan asas pencapaian kerja bagi semua bahagian dan unit. Piawaian yang ditetapkan hendaklah munasabah, boleh diukur dan dicapai;
- 6.4 memastikan kerja-kerja yang dijalankan oleh Ketua- ketua Bahagian dan Ketua-ketua Unit mengikut jadual kerja yang ditetapkan bagi keseluruhan Jabatan dengan mengadakan sistem penyelarasan, pengawalan dan pengkajian semula yang sesuai;

6.5 mengenalpasti dan menentukan supaya pegawai-pegawai yang bertanggungjawab sebagai Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula di Jabatannya menyediakan Laporan Penilaian Prestasi anggota-anggota di bawah penyeliaan mereka mengikut peraturan dan jadual penyediaan yang ditetapkan dalam Panduan ini; dan

6.6 mengarahkan Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula yang akan bertukar ke Jabatan lain, bersara atau meletak jawatan, menyediakan laporan penilaian prestasi bagi anggota di bawah penyeliaan mereka jika tempoh penyeliaan mereka itu melebihi daripada 6 bulan.

7. PENENTUAN PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI PENILAI SEMULA

7.1 Di bawah kaedah Sistem Penilaian Prestasi ini, hanya dua peringkat pegawai yang terlibat dalam membuat penilaian prestasi pegawai, iaitu Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula. Secara khusus takrif Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula adalah seperti berikut:

7.1.1 Pegawai Penilai adalah pegawai atasan atau penyelia yang terdekat kepada Pegawai Yang Dinilai dan mempunyai hubungan kerja secara langsung dan mengawasi kerjanya; dan

7.1.2 Pegawai Penilai Semula adalah pegawai atasan yang terdekat kepada Pegawai Penilai dan mempunyai hubungan kerja dengan Pegawai Yang Dinilai. Dalam keadaan di mana terdapat satu peringkat penyeliaan sahaja, maka Pegawai Penilai adalah juga Pegawai Penilai Semula.

7.2 Penentuan Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula perlu menepati syarat-syarat berikut:

7.2.1 hendaklah wujud hubungan kerja dan penyeliaan di mana Pegawai Yang Dinilai bertanggungjawab secara langsung kepada Pegawai Penilai;

7.2.2 Gred hakiki Pegawai Penilai hendaklah lebih tinggi daripada gred hakiki Pegawai Yang Dinilai. Syarat ini hanya dikecualikan dalam keadaan gred hakiki Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai adalah sama tetapi wujud hubungan kerja dan penyeliaan di mana Pegawai Yang Dinilai bertanggungjawab secara langsung kepada Pegawai Penilai;

7.2.3 tempoh penyeliaan hendaklah tidak kurang daripada 6 bulan dalam tahun yang dinilai. Sekiranya di dalam tahun yang dinilai, seseorang pegawai itu berkhidmat di dalam dua jabatan berlainan selama tempoh yang sama iaitu selama 6 bulan di tiap-tiap Jabatan, maka Pegawai Penilai dari kedua-dua Jabatan adalah dikehendaki menyediakan laporan bagi pegawai yang berkenaan;

- 7.2.4 sekiranya tiada Pegawai Penilai yang layak menilai kerana tempoh penyeliaannya kurang dari 6 bulan dalam tahun yang dinilai maka penilaian hendaklah dibuat oleh pegawai yang lebih tinggi yang terdekat dan mempunyai hubungan kerja dengan Pegawai Yang Dinilai;
- 7.2.5 sekiranya Pegawai Penilai telah bersara, meletak jawatan atau tidak dapat dikesan, maka laporan ke atas Pegawai Yang Dinilai hendaklah disediakan terus oleh Pegawai Penilai Semula; dan
- 7.2.6 tiada hubungan kekeluargaan terdekat sama ada melalui pertalian darah atau perkahwinan (suami, isteri, anak, adik beradik, anak saudara, mertua, menantu, ipar, sepupu atau biras) di antara Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula.

Contoh umum susunan Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula adalah seperti di *Lampiran 'A'*.

8. PERANAN SERTA TUGAS PEGAWAI PENILAI DAN PEGAWAI PENILAI SEMULA

Kekuatan dan keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam terletak di atas peranan serta komitmen Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula bagi melaksanakan tanggungjawab mereka di dalam tugas-tugas berikut:

8.1 Pegawai Penilai, jika perlu bersama-sama Pegawai Penilai Semula, hendaklah menetapkan dan menentukan program, tindakan dan Sasaran Kerja Tahunan bagi Bahagian, Unit dan aktiviti di bawah mereka selaras dengan dasar, rancangan dan strategi Jabatan;

8.2 Pegawai Penilai Semula hendaklah memastikan Pegawai Penilai berbincang dengan Pegawai Yang Dinilai dalam menetapkan sasaran kerja tahunan dengan menggunakan Borang SKT seperti di *Lampiran 'B' dan 'B1'* [Borang SKT 1 adalah bagi Pegawai Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA), Pegawai Gred Khas dan Pengurusan dan Profesional, manakala Borang SKT 2 adalah bagi Pegawai Sokongan (I) dan Sokongan (II)];

8.3 Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah menetapkan ukuran piawaian bagi setiap aktiviti yang akan dijadikan asas pencapaian kerja setiap pegawai di bawah penyeliaan mereka. Ukuran piawaian itu hendaklah dibuat semasa penetapan sasaran kerja tahunan. Piawaian adalah merupakan norma-norma yang diwujudkan bagi setiap aktiviti kerja dalam sesebuah organisasi untuk mengukur tahap pencapaian prestasi perkhidmatan seseorang pegawai yang boleh diterima oleh organisasi. Norma-norma itu hendaklah bersifat realistik, spesifik dan boleh diukur dalam bentuk kuantiti, kualiti, masa dan kos.

8.4. Pegawai Penilai hendaklah menyelia kerja-kerja yang dijalankan oleh Pegawai Yang Dinilai melalui pengawasan dan bimbingan yang berterusan dan sistematik;

8.5 Pegawai Penilai dan, jika perlu, bersama Pegawai Penilai Semula hendaklah berbincang dengan Pegawai Yang Dinilai mengenai kemajuan

kerja di pertengahan tahun dan pada akhir tahun, khasnya untuk mengenalpasti masalah-masalah pelaksanaan dan mengambil tindakan untuk mengatasinya serta membuat pengubahsuaian strategi pelaksanaan sasaran kerja tahunan jika perlu;

8.6 Pegawai Penilai dikehendaki membuat penilaian dan ulasan mengenai prestasi Pegawai Yang Dinilai setelah membincangkannya dengan Pegawai Yang Dinilai serta membuat perakuan yang sesuai dengan menggunakan Borang Laporan Penilaian Prestasi yang berkenaan. Borang Laporan Penilaian Prestasi yang telah diisi oleh Pegawai Penilai hendaklah dihantar kepada Pegawai Penilai Semula melalui Urusetia;

8.7 Pegawai Penilai Semula hendaklah membuat penilaian semula ke atas laporan yang disediakan oleh Pegawai Penilai dengan menyatakan sama ada ia bersetuju atau sebaliknya. Sekiranya terdapat perbezaan penilaian yang ketara, Pegawai Penilai Semula hendaklah menyatakan alasan-alasan perbezaan itu; dan

8.8 Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah menyediakan laporan-laporan di atas mengikut jadual yang ditetapkan supaya urusan penetapan pergerakan gaji oleh PPG dapat dilaksanakan.

9. PROSES DAN JADUAL PENYEDIAAN

Adalah penting bagi Ketua Jabatan, Pegawai Penilai Semula, Pegawai Penilai, Pegawai Yang Dinilai dan Urusetia mengikut jadual penyediaan Laporan Penilaian Prestasi yang ditetapkan. Aliran pusingan proses pengurusan penilaian prestasi dan pergerakan gaji adalah seperti di Lampiran 'C' dan carta aliran dan proses penilaian prestasi dan pergerakan gaji adalah seperti di *Lampiran 'C1'*.

10. JENIS BORANG LAPORAN PENILAIAN PRESTASI

10.1 Penggubalan 5 jenis borang yang diuraikan di bawah adalah berasaskan kepada pembahagian Kumpulan pegawai di bawah SSB serta perbezaan peranan dan tanggungjawab anggota-anggota dalam tiap-tiap kumpulan tersebut. Perbezaan ini boleh dilihat dari segi skop kerja, peringkat tanggungjawab dan kompleksiti tugas yang memerlukan pengetahuan, kemahiran, bakat dan pengalaman serta kelulusan akademik yang berbeza. Lima jenis borang penilaian prestasi tersebut adalah seperti jadual berikut:

<i>Borang</i>	<i>Kumpulan Pegawai</i>
JPA (Prestasi) 1/93	Pengurusan Tertinggi (JUSA)
JPA (Prestasi) 2/93	Pengurusan Tertinggi (Gred Khas)
JPA (Prestasi) 3/93	Pengurusan dan Profesional
JPA (Prestasi) 4/93	Sokongan (I)
JPA (Prestasi) 5/93	Sokongan (II)

Contoh Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93 adalah seperti yang dikembarkan bersama Panduan ini.

10.2 Penggunaan borang berkenaan adalah seperti berikut:

- 10.2.1 Borang JPA (Prestasi) 1/93 adalah untuk menilai prestasi semua anggota yang menyandang Gred Jawatan Utama C dan ke atas, sama ada secara hakiki, memangku, pinjaman atau tukar sementara;
- 10.2.2 Borang JPA (Prestasi) 2/93 adalah untuk menilai prestasi semua anggota yang menyandang Jawatan Gred Khas C dan ke atas, sama ada secara hakiki, memangku, pinjaman atau tukar sementara;
- 10.2.3 Borang JPA (Prestasi) 3/93 adalah untuk menilai prestasi semua pegawai dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional di dalam Gred 3, 2 dan 1 sama ada secara hakiki, memangku, pinjaman atau pertukaran sementara; dan
- 10.2.4 Borang JPA (Prestasi) 4/93 adalah untuk menilai prestasi anggota dalam Kumpulan Sokongan (I) dan Borang JPA (Prestasi) 5/93 adalah untuk menilai prestasi anggota dalam Kumpulan Sokongan (II). Senarai pembahagian pegawai Kumpulan Sokongan yang menggunakan Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan Borang JPA (Prestasi) 5/93 adalah seperti di *Lampiran 'D'*.

11. KANDUNGAN BORANG DAN CARA PENYEDIAAN PENILAIAN PRESTASI

Pada keseluruhannya, Borang-borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga Borang JPA (Prestasi) 5/93 mengandungi antara 18 hingga 20 bahagian. Bahagian I hingga VIII adalah sama bagi kesemua borang. Bahagian-bahagian lain mempunyai persamaan dan perbezaan dari segi kriteria dan maksud kriteria penilaian. Huraian lanjut mengenai tiap-tiap bahagian adalah seperti berikut:

11.1 Butir-Butir Peribadi dan Perkhidmatan (Bahagian I)

Bahagian Pentadbiran atau Perkhidmatan atau Urusetia PPG di Kementerian dan Jabatan yang mana berkenaan, hendaklah mengisi maklumat-maklumat yang diperlukan di Bahagian ini berdasarkan Buku Rekod Perkhidmatan anggota. Pada umumnya, butir-butir maklumat yang diperlukan adalah jelas kecuali beberapa butiran yang memerlukan penjelasan lanjut seperti:

11.1.1 **No. Kad Pengenalan**

No. K.P. bermaksud Nombor Kad Pengenalan lama (7 angka) dan No. K.P.T. ialah Nombor Kad Pengenalan baru (12 angka);

11.1.2 **Nama**

Nama bermaksud nama sebagaimana yang tercatat di dalam kad pengenalan dan Buku Rekod Perkhidmatan anggota.

11.1.3 **Hukuman Tatatertib**

(i) *Kod dan Jenis Hukuman Tatatertib*

Kod bagi jenis-jenis hukuman tatatertib adalah bermaksud kod yang disenaraikan mengikut jenis-jenis hukuman seperti dalam jadual di bawah:

<i>Kod</i>	<i>Jenis Hukuman Tatatertib</i>	<i>Tempoh Pegawai Tidak Layak Dinaikkari Pangkat</i>
01	Amaran	6 bulan atau 1 urusan, yang mana terdahulu
02	Denda	12 bulan atau 1 urusan, yang mana terdahulu
03	Lucut Hak Emolumen	18 bulan atau 1 urusan, yang mana terdahulu
04	Turun Gaji	36 bulan atau 1 urusan, yang mana terkemudian
05	Turun Pangkat	48 bulan atau 2 urusan, yang mana terkemudian

Hukuman yang perlu dicatatkan ialah semua jenis hukuman yang dikenakan oleh Lembaga Tatatertib berkenaan dalam tahun penilaian. Walau bagaimanapun, sekiranya hukuman tatatertib dikenakan sebelum tahun penilaian tetapi pegawai berkenaan masih tidak layak dinaikkan pangkat, ianya hendaklah juga dicatatkan.

(ii) *Tarikh Hukuman Tatatertib*

Tarikh hukuman tatatertib bermaksud tarikh anggota dikenakan hukuman tatatertib dalam tahun penilaian berasaskan tarikh surat pemberitahu keputusan oleh Lembaga Tatatertib berkenaan.

11.2 **Kurniaan dan Penghargaan (Bahagian II)**

11.2.1 **Kurniaan**

Kurniaan bermaksud segala jenis bintang dan pingat yang pernah diterima oleh pegawai sejak berkhidmat dengan kerajaan, sama ada dari Kerajaan Persekutuan, Negeri, kerajaan negara asing atau pertubuhan dalam atau luar negeri; dan

11.2.2 **Penghargaan**

Penghargaan pula bermaksud surat-surat atau sijil penghargaan yang diterima dari sesebuah negara, Kerajaan, Jabatan, Institusi atau Pertubuhan dari dalam atau luar negeri dalam tempoh 3 tahun terakhir.

11.3 Kemahiran Bahasa (Bahagian III)

Pegawai Yang Dinilai dikehendaki mencatatkan tahap kebolehannya dalam menguasai sesuatu bahasa sama ada secara lisan atau tulisan. Fasih bermaksud kebolehan bertutur dengan baik dan lancar dari segi tatabahasa. Manakala kebolehan menulis adalah berdasarkan kecekapan menulis dengan menggunakan tatabahasa dan persembahan yang baik.

11.4. Kursus, Latihan dan Seminar (Bahagian IV)

11.4.1 *Kursus, latihan dan seminar yang telah dibadiri*

Kursus dan latihan yang dimaksudkan ialah kursus dan latihan jangka pendek (kurang daripada 6 bulan) termasuk seminar dan pembentangan kertas kerja dalam tahun yang dinilai. Kursus dan latihan jangka panjang meliputi kursus di peringkat sijil, diploma, ijazah dan kursus kepakaran. Sekiranya kursus dan latihan itu melampaui tahun penilaian, Pegawai Yang Dinilai hendaklah menyatakan tempoh sebenar ianya diadakan.

11.4.2 *Kursus dan latihan yang diperlukan*

Kursus dan latihan yang diperlukan bermaksud keperluan Pegawai Yang Dinilai bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan pembangunan diri berhubung dengan pelaksanaan tugasnya sekarang dan di masa hadapan. Pegawai Yang Dinilai sendiri hendaklah menyatakan kursus dan latihan yang diperlukan serta menyatakan sebab-sebab ianya diperlukan.

11.5 Perbincangan, Bimbingan dan Dorongan (Bahagian V)

11.5.1 Maklumat di Bahagian V (1) diperlukan untuk mengetahui sejauh mana perbincangan mengenai kerja dan peribadi berhubung dengan pelaksanaan tugas diadakan di antara Pegawai Yang Dinilai dengan Pegawai Penilai atau pegawai atasan yang lain. Pegawai Yang Dinilai adalah digalakkan berjumpa dan berbincang dengan Pegawai Penilai untuk mendapatkan nasihat dan bimbingan sekiranya menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini juga akan membantunya menjalin hubungan kerja yang rapat di samping mengelakkan perselisihan faham mengenai keutamaan dan keperluan kerja sebenar.

11.5.2 Maklumat di Bahagian V (2) adalah diperlukan dengan andaian bahawa nasihat, bimbingan dan dorongan oleh Pegawai Penilai dan pegawai atasan yang lain akan membantu Pegawai Yang Dinilai dalam memperbaiki serta mempertingkatkan prestasi kerjanya dalam tahun yang dinilai. Dengan itu, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah meluangkan masa untuk mengadakan sesi perbincangan bagi tujuan ini.

- 11.5.3 Maklumat di Bahagian V (3) adalah untuk mengetahui sejauh mana Ketua Jabatan dan pegawai atasan yang lain termasuk Pegawai Penilai mengadakan sesi perbincangan berkaitan dengan perancangan strategik jabatan seperti penentuan semula arah haluan, perubahan dasar dan program selaras dengan keperluan semasa. Selain dari itu sesi dialog ini juga bertujuan untuk membincangkan langkah- langkah yang sesuai bagi mempertingkatkan produktiviti dan kualiti kerja Bahagian, Jabatan dan Kementerian keseluruhannya.

11.6 Kesesuaian Penempatan (Bahagian VI)

- 11.6.1 Kesesuaian penempatan yang dimaksudkan ialah kesesuaian tempat kerja, bidang kerja dan persekitaran kerja. Bidang kerja yang dimaksudkan ialah satu bidang tugas khusus dalam sesuatu perkhidmatan. Ini termasuk jenis tugas seperti perancangan, penyelidikan, penggubalan dan pelaksanaan dasar dan operasi dalam bidang tertentu. Tempat kerja bermaksud lokasi tempat kerja di mana seseorang pegawai bertugas sama ada di Ibu Pejabat, Bahagian, Cawangan atau Unit di peringkat Persekutuan, Negeri, Wilayah atau Daerah. Persekitaran kerja bermaksud suasana kerja dari segi perhubungan dengan rakan sejawat, pegawai atasan dan pegawai bawahan, termasuk kekerapan berinteraksi dengan pelanggan iaitu sama ada orang awam, ahli perniagaan, pegawai di jabatan lain, ahli-ahli politik, badan-badan sukarela atau agensi luar negeri.
- 11.6.2 Maklumat ini penting sebagai maklumbalas kesesuaian pegawai di jawatan dan bidang kerjanya sekarang untuk digunakan bagi perancangan kemajuan kerjaya pegawai berkenaan. Oleh itu, maklumat yang tepat dari Pegawai Yang Dinilai adalah dikehendaki.

11.7 Penetapan Sasaran Kerja Tahunan, Kajian Semula Pertengahan Tahun dan Pencapaian Sebenar (Bahagian VII)

Penetapan sasaran kerja tahunan, kajian semula pertengahan tahun dan penilaian pencapaian sebenar adalah merupakan tiga rangkaian aktiviti penting bagi mengukur prestasi Pegawai Yang Dinilai. Sasaran kerja tahunan ini hendaklah ditetapkan melalui perbincangan bersama di antara Pegawai Yang Dinilai dengan Pegawai Penilai setelah mengambilkira rancangan jabatan. Sasaran kerja tahunan boleh ditetapkan dalam bentuk rancangan kerja Pegawai Yang Dinilai seperti projek, aktiviti, perkhidmatan dan barangan yang boleh diukur dari segi kuantiti, kualiti, kos dan masa. Sasaran kerja tahunan yang ditetapkan hendaklah realistik dan boleh dicapai dengan menggunakan sumber-sumber yang ada. Bagi tujuan sasaran kerja tahunan, kajian semula pertengahan tahun dan penilaian pencapaian kerja sebenar sepanjang tahun hendaklah menggunakan Borang SKT 1 atau SKT 2 yang

mana berkenaan. Contoh-contoh Borang SKT yang telah diisikan adalah seperti di *Lampiran 'E' hingga 'E3'*. Huraian mengenai butiran Borang SKT mengikut tajuk tertentu adalah seperti berikut:

11.7.1 **Tugas Utama**

- (i) Tugas Utama merupakan bidang kerja penting yang menjadi tumpuan utama pegawai dari segi fikiran, masa, kepakaran, tenaga dan penggunaan sumber-sumber lain berdasarkan jawatan yang disandangnya.
- (ii) Tugas Utama adalah penting dalam menentukan jenis dan tahap sasaran kerja tahunan seseorang pegawai. Secara umum Tugas Utama pegawai JUSA adalah tertumpu kepada perancangan, penggubalan dan penilaian dasar dan strategi serta penyelarasan dan penilaian pelaksanaan program-program.
- (iii) Pegawai Kumpulan Gred Khas mempunyai tugas-tugas utama dalam bidang kepakaran mereka dari segi menerajui penyelidikan, penemuan dan aplikasi dalam bidang kepakaran masing-masing seperti perbidanan dan sakitpuan, orthopedik, jantung, mata dan bius.
- (iv) Pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional pada amnya mempunyai tugas-tugas utama dalam perancangan, pelaksanaan, pengesanan dan penilaian projek-projek serta membantu dalam penggubalan dasar-dasar awam. Di antara contoh Tugas Utama pegawai kumpulan ini ialah merekabentuk bangunan oleh Arkitek, pengurusan pembinaan jalan raya oleh Jurutera Awam, penyelidikan perhutanan oleh Pemelihara Hutan dan tugas-tugas pendidikan oleh Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah.
- (v) Pegawai Kumpulan Sokongan (I) pula mempunyai Tugas Utama yang berkaitan dengan kerja-kerja operasi, penyeliaan dan penguatkuasaan. Di antara contoh Tugas Utama bagi pegawai Kumpulan ini ialah pengutipan hasil cukai oleh Pegawai Kastam, pemerosesan baucer oleh Pembantu Tadbir Kewangan dan penyeliaan kerja di tapak projek perumahan oleh Pembantu Teknik.
- (vi) Pegawai Kumpulan Sokongan (II) mempunyai Tugas Utama dalam pelaksanaan tugas berbentuk fizikal dan 'routine'. Contoh Tugas Utama bagi Kumpulan ini termasuklah penghantaran surat dan mencari fail oleh Pembantu Am Rendah, memandu kenderaan oleh Pemandu, mengemudi bot oleh Jurumudi dan tugas-tugas bantuan di wad oleh Atendan Hospital.
- (vii) Pegawai Yang Dinilai dikehendaki menyenaraikan tidak lebih daripada 5 Tugas Utama.

11.7.2 ***Peratusan Masa Ditumpukan***

Penentuan peratusan masa yang diluangkan bagi Tugas Utama ini adalah bertujuan memastikan tugas-tugas yang penting dan kritikal diberi tumpuan yang sewajarnya. Berasaskan Tugas Utama dari segi keutamaan dan masa pelaksanaan yang telah dipersetujui oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai, maka Tugas Utama itu hendaklah diberi peruntukan peratusan masa yang akan diambil oleh Pegawai Yang Dinilai dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Pegawai Yang Dinilai hendaklah menganggarkan peruntukan masa itu berdasarkan minggu dan bulan dalam melaksanakan tugas berkenaan.

11.7.3 ***Sumber Di bawah Kawalan***

- (i) Kebolehan dan keberkesanan Pegawai Yang Dinilai melaksanakan tugasnya mengikut sasaran kerja tahunan bergantung kepada sumber-sumber yang ada padanya seperti kewangan, peralatan, maklumat, bilangan dan kualiti personel serta kebijaksanaannya mengurus dan mengemblend sumber-sumber tersebut.
- (ii) Pegawai Yang Dinilai dikehendaki mencatat secara ringkas sumber-sumber di bawah kawalannya pada masa penetapan sasaran kerja tahunan dibuat, semasa kajian semula pertengahan tahun dan pada penghujung tahun penilaian untuk membantu dalam memberi penjelasan sama ada melebihi, memenuhi atau tidak mencapai sasaran kerja tahunan yang ditetapkan.

11.7.4 ***Sasaran Kerja Tahunan Yang Ditetapkan***

Sasaran kerja tahunan yang ditetapkan hendaklah mempunyai ciri-ciri berikut:

- (i) jenis dan skop kerja yang akan dilaksanakan dalam tahun penilaian;
- (ii) kumpulan sasaran atau pelanggan;
- (iii) piawaian pengukuran kerja sama ada dalam hitungan berdasarkan kuantiti, kualiti, kos dan masa; dan
- (iv) sumber yang akan digunakan seperti kewangan, peralatan, maklumat serta bilangan dan kualiti personel.

Contoh sasaran kerja tahunan adalah seperti berikut:

(a) Pengarah Jabatan Perumahan Negara, Negeri Selangor

Melaksanakan 10 projek perumahan kos rendah berjumlah 3,000 unit di Daerah Petaling dan Hulu Langat dalam tahun 1994 untuk keluarga yang berpendapatan

tidak melebihi RM750 sebulan. Kos seunit rumah hendaklah tidak melebihi RM21,000 dengan menggunakan rekabentuk dan bahan-bahan yang ditetapkan serta menggunakan sumber-sumber lain yang diperuntukkan.

(b) Timbalan Pengarah Pendidikan Negeri Perak

Menganjurkan Kursus Bina Semangat bagi meningkatkan daya kepimpinan dan semangat kerjasama untuk 1,000 orang guru-guru sekolah menengah di Negeri Perak. Setiap kursus hendaklah diadakan selama 2 minggu dengan peruntukan keseluruhan sebanyak RM350,000. Kursus ini hendaklah diadakan di antara bulan Januari sehingga Oktober 1993 dengan menggunakan sumber-sumber yang ada.

(c) Pembantu Tadbir (Perkeranian) Kewangan I Bahagian Pentadbiran dan Kewangan Jabatan Perkhidmatan Awam

Memproses baucer tuntutan lebih masa dan perjalanan bagi 300 orang pegawai dalam seminggu dari tarikh penerimaan daripada Bahagian-bahagian berkenaan.

(d) Pembantu Am Rendah (Pencari Fail) di Cawangan Jalan, Jabatan Kerja Raya

Menjaga dan menentukan 2500 fail disimpan dengan teratur serta dapat mencari fail-fail yang dikehendaki dalam tempoh tidak lebih daripada 5 minit setiap kali diminta.

11.7.5 Kajian Semula Pertengahan Tahun

Sasaran kerja yang telah ditetapkan di awal tahun hendaklah dikaji pada pertengahan tahun untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan kerja Pegawai Yang Dinilai. Sekiranya kemajuan pelaksanaan projek dan aktiviti tidak mencapai tahap yang ditetapkan untuk tempoh itu, maka Pegawai Yang Dinilai bersama Pegawai Penilai hendaklah mengenalpasti punca-punca yang menyebabkan sasaran kerja tidak tercapai serta menyatakan langkah-langkah untuk memperbaiki pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan bagi baki tahun yang dinilai. Hanya dalam keadaan di mana sasaran kerja didapati tidak realistik, maka sasaran kerja tahunan bolehlah diubah. Pegawai Yang Dinilai hendaklah mencatatkan semua tindakan utama yang diambil di dalam Borang SKT.

11.7.6 *Pencapaian Kerja Sebenar Dalam Tahun Yang Dinilai dan Ulasan Oleh Pegawai Yang Dinilai*

Dalam bulan Oktober tahun penilaian, Pegawai Yang Dinilai dikehendaki mencatatkan pencapaian kerja tahunan sebenar setelah dibandingkan dengan sasaran kerja yang ditetapkan. Pegawai Yang Dinilai hendaklah membuat ulasan sekiranya sasaran kerjanya tidak dicapai. Segala tindakan susulan yang perlu diambil bagi menyiapkan kerja yang masih belum disempurnakan sepenuhnya hendaklah dicatatkan. Pegawai Yang Dinilai dikehendaki mencatatkan juga pencapaian kerja sebenar dalam tahun yang dinilai setelah berbincang dengan Pegawai Penilai.

11.8 *Kegiatan dan Sumbangan (Bahagian VIII)*

11.8.1 “Kegiatan dan Sumbangan” bermaksud penglibatan Pegawai Yang Dinilai di dalam aktiviti-aktiviti sukarela di luar tugas rasmi seperti sukan, pertubuhan atau sumbangan kreatif (misalnya penulisan, kesenian dan penemuan) yang memberi faedah kepada organisasi, masyarakat atau negara.

11.8.2 Aspek penilaian ini diberi penekanan untuk menggalakkan anggota Perkhidmatan Awam bergiat cergas di dalam aktiviti-aktiviti berkenaan supaya mereka berinteraksi dan menjalin hubungan erat sesama anggota organisasi Perkhidmatan Awam serta dengan masyarakat umum dan sektor swasta, selaras dengan konsep masyarakat penyayang dan Dasar Persyarikatan Malaysia.

11.8.3 Bagi memupuk dan menggalakkan daya kreatif dan inovatif di kalangan Anggota Perkhidmatan Awam, pegawai yang mempunyai kualiti ini akan diberi pengiktirafan sewajarnya. Daya kreatif dan inovatif ini tiada batasannya dan meliputi sebarang aktiviti, daya pemikiran dan daya cipta yang boleh menghasilkan keluaran barangan, perkhidmatan atau sistem yang memberi manfaat kepada masyarakat, bangsa dan negara. Di antara bentuk usaha kreatif ialah penemuan-penemuan baru dalam bidang pertanian, peralatan, kimia dan teknologi. Kreativiti dan inovasi dalam bidang perkhidmatan dan sistem termasuklah teknik pembelajaran, sebaran am dan pengangkutan.

11.8.4 Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah memberi markah berasaskan peringkat penglibatan seperti di peringkat Unit/Bahagian/Kampung/Taman Perumahan atau Jabatan/Daerah/Negeri/ Perkhidmatan atau Negara/Antarabangsa. Penentuan markah bagi tiap-tiap penglibatan itu bergantung kepada peranan yang dimainkan dan jawatan yang

disandang di dalam aktiviti-aktiviti berkenaan. Sebagai contoh, kegiatan dan sumbangan di peringkat-peringkat berkenaan adalah seperti berikut:

- (i) *Kegiatan Dan Sumbangan Dalam Pertubuhan Di Peringkat Unit/Bahagian/Kampung/Taman Perumahan (1-3 Markah)*
 - (a) Seorang pegawai yang menjadi Pengerusi Persatuan Ibu Bapa/Guru (PIBG) sebuah sekolah diberi markah 3;
 - (b) Ahli Jawatankuasa Induk PIBG diberi markah 2; dan
 - (c) Ahli Jawatankuasa Kecil PIBG diberi markah 1;
- (ii) *Kegiatan Dan Sumbangan Dalam Bidang Sukan di Peringkat Negara/Antarabangsa (7-10Markah)*
 - (a) Seorang pegawai yang mewakili negara di peringkat antarabangsa seperti di pertandingan Piala Thomas atau Olimpik dan berjaya mendapat salah satu daripada 3 jenis pingat (emas, perak atau gangsa) diberi markah 10;
 - (b) Seorang pegawai yang mewakili negara di peringkat wilayah seperti Sukan Asia Tenggara dan berjaya mendapat salah satu daripada 3 jenis pingat (emas, perak atau gangsa) diberi markah 9;
 - (c) Seorang pegawai yang mewakili negara dalam pertandingan di antara 2 buah negara seperti pertandingan di antara Malaysia dengan Thailand dan mendapat salah satu daripada 3 jenis pingat (emas, perak atau gangsa) diberi markah 8; dan
 - (d) Seorang pegawai yang mewakili negara dalam mana-mana pertandingan antarabangsa di atas dan tidak mendapat sebarang pingat diberi markah 7.
- (iii) *Kegiatan Dan Sumbangan Dalam Bidang Kreativiti di Pelbagai Peringkat (1-10 Markah)*
 - (a) Pegawai yang menyumbangkan penulisan sebuah buku yang penerbitan atau pengedarannya di peringkat negara atau antarabangsa diberi markah antara 9-10;
 - (b) Pegawai yang menyumbangkan sebuah makalah ilmiah dalam sebuah Jurnal yang

penerbitan atau pengedarannya di peringkat negara atau antarabangsa diberi markah 7-8;

(c) Pegawai yang menyumbangkan sebuah penulisan makalah ilmiah dalam sebuah penerbitan berkala yang penerbitan atau pengedarannya dibuat di peringkat Jabatan/Daerah/Negeri/Perkhidmatan diberi markah 4-6; dan

(d) Pegawai yang menyumbangkan sebuah penulisan makalah dalam sebuah penerbitan berkala yang pengedarannya dibuat di peringkat Unit/Bahagian/Kampung/Taman Perumahan diberi markah 1-3.

Maksud "Kegiatan dan Sumbangan" di Bahagian ini adalah sama bagi semua Borang.

11.9 Penghasilan Kerja (Bahagian IX)

11.9.1 "Penghasilan Kerja" ialah jumlah hasil pengeluaran atau agregat 'output' oleh seseorang anggota merangkumi hasil kerja yang boleh diukur dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif dalam tahun penilaian. Bahagian ini adalah yang terpenting di dalam penilaian prestasi anggota kerana ianya mempunyai kaitan secara langsung dalam pencapaian objektif organisasi. Aspek ini juga mencerminkan kecekapan dan keberkesanan penggunaan sumber yang ada dalam kawalannya. Oleh itu, Pegawai Penilai hendaklah merujuk kepada Borang SKT Pegawai Yang Dinilai semasa membuat penilaian bagi aspek ini.

11.9.2 Aspek "Penghasilan Kerja" ini mengandungi 5 kriteria [kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93] iaitu Kuantiti Hasil Kerja, Mutu Kerja, Kekesanan Kos, Ketepatan Masa dan Pelaksanaan Peraturan dan Arahan Pentadbiran. Pengukuran "Penghasilan Kerja" hendaklah dibuat berdasarkan:

(i) Kuantiti Hasil Kerja

(a) "Kuantiti Hasil Kerja" ialah unit keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh seseorang anggota dalam tahun yang dinilai berbanding dengan sasaran kerja tahunan dari segi kuantiti yang ditetapkan; dan

(b) kriteria ini boleh diukur bagi keluaran berbentuk fizikal dan perkhidmatan dengan menggunakan pengukuran seperti bilangan unit, berat, luas, panjang, dan ukuran isi padu.

Pengeluaran berbentuk perkhidmatan boleh dikesan melalui petunjuk-petunjuk kualiti seperti perkhidmatan yang cepat, cekap dan berkesan. Maksud kriteria ini berbeza mengikut peringkat, kumpulan, peranan dan tanggungjawab seseorang Anggota Perkhidmatan Awam. Kelainan dari segi maksud kriteria ini adalah seperti dalam jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Hasil kerja berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan dari segi penggubalan dan pengurusan dasar, perancangan dan penyelarasan pelaksanaan program, projek dan aktiviti.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Hasil kerja berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan dari segi pelaksanaan dasar, perancangan dan pelaksanaan program serta penyelarasan projek dan aktiviti.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Hasil kerja berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan dari segi perancangan/pelaksanaan dan penyelarasan program, projek atau aktiviti.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Hasil kerja berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan dari segi pelaksanaan projek dan aktiviti.
JPA (Prestasi) 5/93 (Sokongan II)	Hasil kerja berbanding dengan sasaran kerja yang ditetapkan dari segi pelaksanaan aktiviti dan tugas.

(ii) *Mutu Kerja*

“Mutu Kerja” bererti tahap kualiti yang dihasilkan berbanding dengan tahap yang ditetapkan. Maksud kriteria ini adalah sama bagi semua Borang. Penilaian ke atas kriteria ini hendaklah juga berlandaskan kepada perkara-perkara berikut:

- (a) bagi keluaran kerja berbentuk fizikal, “Mutu Kerja” bermaksud tahap pencapaian mutu berbanding dengan piawaian pengukuran kerja yang ditetapkan. Sebagai contoh, bagi mutu kerja seorang Jurutaip bermaksud hasil menaip

yang tiada sebarang kesilapan ejaan, susunan baris dan perenggan yang teratur serta kemas dan bersih. Bagi keluaran kerja berbentuk perkhidmatan, mutu kerja bermaksud tahap pencapaian mutu kerja berbanding dengan ciri-ciri kualiti kerja yang diharapkan sesuai dengan taraf dan gred jawatan pegawai berkenaan. Sebagai contoh, bagi seorang Jururawat yang bertugas di wad hospital, ciri-ciri mutu kerjanya boleh diukur melalui layanan yang mesra dan kesabaran terhadap pesakit serta pelawat dan menjaga peraturan-peraturan kebersihan di dalam wad;

- (b) penilaian hendaklah berasaskan ketepatan, kesempurnaan, penerimaan, keberkesanan, pencapaian objektif dan hubungkaitnya dengan matlamat tugas; dan
- (c) "Mutu Kerja" juga perlu dikaitkan dengan produktiviti dalam erti kata dapat memenuhi kehendak pelanggan seperti perkhidmatan yang cepat, boleh dipercayai, tiada kesilapan, bersopan-santun dan mengutamakan keselamatan.

Kriteria ini mempunyai maksud yang sama bagi semua Borang.

(iii) *Keberkesanan Kos*

- (a) "Keberkesanan Kos" bermaksud kos sebenar sumber-sumber yang digunakan dalam menghasilkan keluaran barangan atau perkhidmatan sebenar berbanding dengan sasaran kos dan keluaran barangan atau perkhidmatan yang ditetapkan.
- (b) Kos pengeluaran barangan atau perkhidmatan boleh diukur dengan menjumlah harga sumber yang digunakan seperti kos-kos saraan tenaga manusia, peralatan dan kewangan (pinjaman/faedah).
- (c) Penghasilan kerja dari segi kos boleh ditentukan melalui perbandingan di antara kos sebenar yang diperuntukkan pada awal tahun dan perbelanjaan sebenar pada penghujung tahun.

Kriteria ini mempunyai maksud yang sama bagi semua Borang dan ianya adalah penting bagi menjimatkan perbelanjaan jabatan-jabatan Kerajaan serta meningkatkan produktiviti.

(iv) *Ketepatan Masa*

"Ketepatan Masa" ialah kebolehan seseorang anggota melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan. Kebolehan ini boleh dilihat dari segi kecekapan pegawai dalam menyiapkan kerja yang dipertanggungjawabkan kepadanya dan kebolehan merancang dan menjadualkan kerja mengikut keutamaan. Maksud kriteria ini adalah sama bagi semua Borang.

(v) *Pelaksanaan Peraturan dan Arahan Pentadbiran*

"Peraturan dan Arahan Pentadbiran" termasuk semua perintah-perintah, peraturan-peraturan perkhidmatan dan lain-lain peraturan atau arahan yang dikeluarkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa. Pada keseluruhannya penilaian bagi kriteria ini ditumpukan kepada kebolehan menghayati dan melaksanakan peraturan-peraturan dan arahan pentadbiran. Kesemua Borang, kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93, mempunyai kriteria ini dengan kelainan maksud seperti berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan menghayati dan melaksanakan dasar, peraturan-peraturan dan arahan-arahan pentadbiran bagi memaju dan meningkatkan prestasi organisasi dan perkhidmatan awam.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan menghayati dan melaksanakan peraturan-peraturan dan arahan-arahan pentadbiran serta sistem dan prosidur berkaitan dengan perkhidmatannya bagi memaju dan meningkatkan prestasi organisasinya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan menghayati dan melaksanakan peraturan-peraturan, arahan-arahan pentadbiran dan prosidur bagi memaju dan meningkatkan prestasi organisasi, bahagian atau unitnya, mana yang berkenaan.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan melaksanakan peraturan-peraturan, arahan-arahan pentadbiran dan prosidur bagi memaju dan meningkatkan prestasi organisasi, bahagian atau unitnya, mana yang berkenaan.

11.9.3 Cara Menilai Penghasilan Kerja Di Bahagian IX (1)

- (i) Berasaskan butir-butir pencapaian kerja sebenar Pegawai Yang Dinilai, berbanding dengan sasaran kerja tahunan yang direkodkan dalam Borang SKT, Pegawai Penilai hendaklah membuat penilaian pencapaian sebenar itu dengan menggunakan kriteria-kriteria pengukuran dalam Bahagian IX (1) Borang Laporan Penilaian Prestasi.
- (ii) Semasa membuat penilaian ini dan memberi markah yang sesuai bagi tiap-tiap kriteria, Pegawai Penilai hendaklah mengambilkira perkara-perkara penting yang telah dibincangkan bersama dengan Pegawai Yang Dinilai dalam menetapkan sasaran kerja tahunan terutamanya mengenai sumber-sumber yang ada dan keupayaan melaksanakan rancangan yang telah ditetapkan dan juga perkara-perkara yang dibincangkan semasa kajian dipertengahan tahun.

11.9.4 Ulasan Pencapaian Kerja Tahunan Sebenar Oleh Pegawai Penilai Di Bahagian IX (2)

Dalam membuat ulasan ini, Pegawai Penilai hendaklah sama ada mengesah atau menafi ketepatan kenyataan oleh Pegawai Yang Dinilai dalam Borang SKTnya serta memberi apa-apa penjelasan yang perlu bagi tiap- tiap kriteria yang dinilai. Jika Pegawai Penilai bersetuju dengan catatan yang dibuat oleh Pegawai Yang Dinilai dalam Borang SKT, maka Pegawai Penilai hendaklah menyatakan persetujuannya dengan memberikan asas sokongannya itu. Disebaliknya jika Pegawai Penilai tidak atau kurang bersetuju dengan catatan Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai hendaklah memberi sebab-sebabnya.

11.10 Pengetahuan dan Kemahiran (Bahagian X)

“Pengetahuan” ialah ilmu yang diperlukan oleh seseorang bagi memahami sesuatu tugas, keadaan dan persekitarannya. “Kemahiran” pula bermaksud kebolehan, kepandaian, pengalaman dan kecekapan yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu. Aspek pengetahuan dan kemahiran ini merupakan pra syarat kepada pelaksanaan tugas dan penghasilan kerja yang ditetapkan.

11.10.1 Penilaian ke atas aspek ini adalah dibuat berdasarkan kepada:

- (i) pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki;
- (ii) kebijaksanaan menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugasnya; dan
- (iii) kesediaan dan kemampuan dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran.

- 11.10.2 "Pengetahuan dan Kemahiran" mengandungi 5 kriteria penilaian iaitu Pengetahuan Dalam Bidang Kerja, Kebolehan Mengelola, Kebolehan Membuat Keputusan, Keberkesanan Komunikasi dan Kebolehan Menyelesai Masalah. Kesemua kriteria ini digunakan dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 4/93. Borang JPA (Prestasi) 5/93 hanya menggunakan 3 kriteria iaitu, Pengetahuan Dalam Bidang Kerja, Keberkesanan Komunikasi dan Kebolehan Menyelesai Masalah.

(i) *Pengetahuan Dalam Bidang Kerja*

"Pengetahuan Dalam Bidang Kerja" ialah ilmu yang diperolehi secara formal dan tidak formal serta pengalaman yang diperolehi dalam bidang kerja untuk membolehkan seseorang pegawai melaksanakan tugas. Walau bagaimanapun, terdapat kelainan dari segi penggunaan maksud kriteria ini mengikut kumpulan pegawai seperti dalam jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Pengetahuan dan kemahiran pegawai mengenai dasar, strategi, keutamaan kerajaan dan perkembangan semasa yang berkaitan dengan organisasi, perkhidmatan dan negara.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Pengetahuan, kepakaran dan kemahiran pegawai dalam bidang profesion dan perkhidmatannya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Pengetahuan dan kemahiran pegawai dalam bidang profesion, organisasi dan tugasnya.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Pengetahuan dan kemahiran pegawai dalam bidang tugasnya.
JPA (Prestasi) 5/93 (Sokongan II)	Pengetahuan dan kemahiran pegawai dalam bidang tugasnya.

(ii) *Kebolehan Mengelola*

"Kebolehan Mengelola" bermaksud keupayaan seseorang anggota menggembleng segala sumber dalam kawalannya bagi mengatur, membahagi dan mengendalikan sesuatu tugas. Kesemua Borang kecuali

JPA (Prestasi) 5/93 mempunyai kriteria ini dengan kelainan maksud seperti berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan menggembelng sumber-sumber utama seperti tenaga manusia, peralatan, maklumat dan kewangan bagi mencapai objektif organisasinya dan matlamat kerajaan dengan mengambilkira persekitaran yang berubah-ubah
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan menggembelng sumber-sumber utama seperti tenaga manusia, peralatan, maklumat dan kewangan bagi mencapai objektif organisasinya dengan mengambilkira keadaan yang berubah-ubah.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan mengatur, membahagi dan mengendalikan pelaksanaan tugasnya untuk mencapai objektif organisasi, bahagian atau unitnya.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan mengatur, membahagi dan mengendalikan tugas selaras dengan tanggungjawabnya.

(iii) *Kebolehan Membuat Keputusan*

"Kebolehan Membuat Keputusan" merangkumi perkara-perkara berikut:

- (a) kebolehan meneliti dan menimbang semua fakta yang berkaitan dan pendapat dari berbagai sudut dan membuat keputusan setelah mengambilkira faktor latar belakang, masalah serta kebaikan dan keburukan sesuatu perkara;
- (b) kebolehan membuat keputusan dengan tegas dan tepat selaras dengan matlamat organisasi dan peraturan-peraturan yang ada; dan
- (c) kebolehan membuat keputusan dengan tepat dalam tempoh masa yang dikehendaki.

Kriteria ini terdapat dalam semua Borang, kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93. Kelainan maksud kriteria ini mengikut Borang-borang tertentu adalah seperti jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan membuat keputusan selaras dengan objektif organisasi, dasar dan matlamat Kerajaan dalam tempoh masa yang ditetapkan.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan membuat keputusan selaras dengan objektif organisasi, bidang profesion dan perkhidmatannya dalam tempoh masa yang ditetapkan.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan membuat keputusan selaras dengan objektif organisasi, bahagian atau unitnya dalam tempoh masa yang ditetapkan.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dan tanggung jawabnya dalam tempoh masa yang ditetapkan.

(iv) *Keberkesanan Komunikasi*

“Keberkesanan Komunikasi” adalah kebolehan mewujudkan kefahaman serta menyampaikan maksud, pendapat atau arahan secara lisan dan tulisan berkaitan dengan bidang tugas. Kebolehan ini merangkumi penguasaan bahasa melalui penulisan dan lisan dengan menggunakan tatabahasa dan persembahan yang baik. Kriteria ini terkandung dalam semua Borang walaupun terdapat kelainan dari segi maksud yang dapat dilihat seperti berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan dan keberkesanan mewujudkan kefahaman mengenai dasar, matlamat dan strategi organisasinya bagi memupuk semangat kesungguhan dan dedikasi di segenap lapisan pegawai selaras dengan objektif organisasi dan matlamat negara.

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan dan keberkesanan mewujudkan kefahaman mengenai dasar, matlamat dan strategi organisasinya bagi memupuk semangat kesungguhan dan dedikasi di segenap lapisan pegawai selaras dengan objektif organisasi dan perkhidmatannya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan menyampaikan maksud secara lisan dan tulisan dalam memberi arahan dan pendapat serta membantu mewujudkan kefahaman mengenai dasar, matlamat dan strategi organisasinya.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan tulisan.
JPA (Prestasi) 5/93 (Sokongan II)	Kebolehan memahami dan menyampaikan sesuatu maksud berkaitan dengan tugasnya.

(v) *Kebolehan Menyelesai Masalah*

"Kebolehan Menyelesai Masalah" bermaksud:

- (a) kebolehan menyelesaikan masalah dengan meneliti dan mengambilkira semua fakta dan pendapat yang berkaitan secara logik dan praktis; dan
- (b) kebolehan membuat keputusan sesuai dengan matlamat tugas dan taraf jawatan anggota dalam semua keadaan.

Kriteria ini terdapat di dalam semua Borang dengan kelainan dari segi maksud seperti jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan mengenalpasti masalah dan isu-isu yang rumit di peringkat organisasi dan negara serta mengemukakan pelbagai alternatif dan menyelesaikannya secara berkesan.

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan mengenalpasti masalah dan isu-isu yang rumit dalam bidang profesion dan perkhidmatannya serta mengemukakan pelbagai alternatif dan menyelesaikannya secara berkesan berasaskan kepakaran dan bidang profesionnya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan mengenalpasti masalah dan isu-isu yang rumit, dalam bidang pengurusan atau profesionnya dan mengemukakan pelbagai alternatif serta menyelesaikannya secara berkesan.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah berbentuk operasi.
JPA (Prestasi) 5/93 (Sokongan II)	Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah harian.

11.11 Kualiti Peribadi (Bahagian XI)

11.11.1 "Kualiti Peribadi" bermaksud sifat-sifat dan nilai-nilai diri seseorang pegawai yang menyumbang kepada pencapaian prestasinya. "Kualiti Peribadi" merupakan asas atau pendorong kepada pelakuan-pelakuan positif di dalam pelaksanaan dan penghasilan kerja serta boleh menjadi benteng diri daripada melakukan sesuatu yang bercanggah dengan peraturan-peraturan dan nilai-nilai yang ditetapkan dalam Perkhidmatan Awam.

11.11.2 Penilaian ke atas aspek "Kualiti Peribadi" ini boleh dibuat melalui:

- (i) pengamatan terhadap Pegawai Yang Dinilai dalam menerima dan melaksanakan tugasnya serta semasa berhubung dengan semua pihak yang ada hubungkait dengan tugas rasminya; dan
- (ii) maklumbalas yang diperolehi daripada mana-mana pihak seperti pegawai atasan, rakan sejawat, pegawai bawahan serta kumpulan pelanggan yang mempunyai hubungan rasmi dengan Pegawai Yang Dinilai.

- 11.11.3 Sifat-sifat dan nilai-nilai yang tergolong di bawah aspek ini ialah Integriti, Komitmen, Ikram, Adil dan Saksama, Berdisiplin dan Kepimpinan.

(i) *Integriti*

“Integriti” bermaksud kejujuran dan amanah, tidak menyalahgunakan kuasa dan kedudukan serta berakhlak mulia. Pengertian ini dipakai bagi semua Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93 kecuali bagi Borang JPA (Prestasi) 5/93 di mana elemen ini dimasukkan di bawah kriteria “Kebolehpercayaan”.

(ii) *Komitmen*

“Komitmen” bermaksud kesungguhan dan semangat yang tinggi dan azam yang kuat bagi melaksana tugas tanpa memperhitungkan masa dan tenaga serta boleh diharap untuk menyelesaikan masalah dan tugas-tugas yang diberikan dengan jayanya. Pada amnya maksud kriteria ini adalah sama bagi semua borang kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93 di mana unsur-unsur ini dimasukkan di bawah kriteria “Bertanggungjawab”.

(iii) *Ikram, Adil dan Saksama*

“Ikram, Adil dan Saksama” bermaksud mempunyai sifat bertimbangrasa, adil semasa melaksanakan tugas, mesra dalam memberikan layanan dan memahami serta sensitif terhadap masalah yang dihadapi oleh semua pihak dalam dan luar organisasi. Pada keseluruhannya maksud kriteria ini adalah sama bagi semua Borang, kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93 yang menggunakan istilah “Perawakan Diri” yang meliputi perangai, gaya berbicara dan bersopan.

(iv) *Berdisiplin*

“Berdisiplin” bererti kebolehan mengawal diri dari segi mental dan fizikal supaya lebih bertanggungjawab, tertib, mematuhi undang-undang dan peraturan, kemas, menepati janji dan sabar. Pada amnya maksud kriteria ini adalah sama bagi semua Borang kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93 di mana unsur disiplin dimasukkan dalam kriteria “Disiplin Diri” yang bermaksud “kepatuhan kepada undang-undang, peraturan-peraturan dan arahan serta cara berpakaian dan kebersihan”.

(v) *Kepimpinan*

“Kepimpinan” bermaksud kebolehan menggerak dan memberi dorongan kepada anggota ke arah pencapaian objektif organisasi, mempunyai wawasan dan kualiti

peribadi murni yang boleh diteladani serta berkebolehan membuat keputusan dengan tegas, tepat dan teliti. Pada keseluruhannya maksud kriteria ini adalah sama bagi semua Borang, kecuali Borang JPA (Prestasi) 5/93 di mana unsur ini dimasukkan dalam kriteria "Daya Pemikiran dan Kepimpinan" di bawah aspek "Potensi".

11.12 Jalinan Hubungan dan Kerjasama (Bahagian XII)

11.12.1 "Jalinan Hubungan dan Kerjasama" bermaksud kebolehan, kebijaksanaan dan keberkesanan pegawai dalam mewujudkan suasana hubungan dan kerjasama yang mesra dengan lain-lain pegawai di dalam dan luar organisasi. Sifat-sifat ini dapat membantu dan memudahkan pegawai mencapai objektif organisasi dan matlamat negara. Penilaian ke atas kriteria ini boleh dibuat berasaskan:

- (i) kewujudan semangat kekitaan dan kerjasama yang harmoni di dalam organisasi dengan pegawai atasan, rakan sejawat dan pegawai bawahan;
- (ii) kewujudan jalinan hubungan yang rapat di antara pegawai dengan lain-lain pihak termasuk kumpulan pelanggan, organisasi dan pegawai agensi-agensi lain; dan
- (iii) kebolehan atau keupayaan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas perundingan.

11.12.2 Pada amnya maksud kriteria ini adalah sama dari segi pemakaiannya bagi Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93. Bagi borang JPA (Prestasi) 4/93 dan Borang JPA (Prestasi) 5/93 pengertian kriteria ini adalah terhad kepada hubungan kerjasama antara pegawai dengan pegawai-pegawai dalam organisasinya serta orang awam.

11.13 Potensi (Bahagian XIII)

11.13.1 "Potensi" merupakan jangkaan kebolehan dan keupayaan seseorang untuk menjalankan tugas dan memikul tanggungjawab jawatan yang lebih tinggi berasaskan prestasi semasa. Kriteria ini dapat membantu dalam urusan-urusan personel seperti kenaikan pangkat, penempatan dan latihan dengan tujuan untuk memastikan organisasi Perkhidmatan Awam mempunyai kepimpinan yang baik.

11.13.2 Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93 mengandungi 6 kriteria bagi aspek ini, iaitu Wawasan, Perspektif Menyeluruh, Penganalisan, Kesedaran Kepada Kenyataan, Proaktif, Daya Kreatif dan Inovasi, Kebolehan Menghadapi Cabaran serta Daya Pemikiran dan Kepimpinan.

Borang JPA (Prestasi) 4/93 mengandungi 3 kriteria iaitu, Proaktif, Daya Kreatif dan Inovatif dan Kebolehan Menghadapi Cabaran. Borang JPA (Prestasi) 5/93 pula mengandungi satu kriteria sahaja iaitu Daya Pemikiran dan Kepimpinan.

(i) *Wawasan*

“Wawasan” bermaksud:

- (a) keupayaan untuk menggambarkan keperluan dan merangka arah haluan masa hadapan organisasi sesuai dengan keperluan dan objektif organisasi;
- (b) keupayaan untuk menjangka cabaran- cabaran yang akan dihadapi oleh organisasi di masa hadapan; dan
- (c) keupayaan membayangkan pelbagai alternatif serta strategi untuk tujuan merealisasikan wawasan secara mudah dan realistik.

Pada keseluruhannya maksud kriteria ini adalah sama bagi Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93 tetapi tidak terdapat di dalam Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan JPA (Prestasi) 5/93. Walau bagaimanapun bagi Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93 terdapat sedikit kelainan maksud seperti yang dijelaskan dalam Jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Mempunyai wawasan, pandangan jauh dan keupayaan untuk merangka arah haluan masa hadapan organisasi sesuai dengan keperluan dan matlamat negara.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Berpandangan jauh dan berkeupayaan untuk merangka arah haluan masa hadapan organisasi sesuai dengan keperluan dan matlamat perkhidmatan serta profesionnya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Berpandangan jauh dan berkeupayaan membantu untuk merangka arah haluan masa hadapan sesuai dengan keperluan organisasi di peringkat Jabatan, Bahagian atau Unit yang mana berkenaan.

(ii) *Perspektif Menyeluruh*

- (a) "Perspektif Menyeluruh" bermaksud kebolehan melihat sesuatu masalah atau isu secara menyeluruh dari perspektif yang lebih tinggi serta berupaya memberi perhatian kepada perkara-perkara penting mengikut keutamaan semasa mengambil sesuatu tindakan. Kebolehan ini juga meliputi keupayaan pegawai melihat sesuatu isu dari berbagai sudut dan menyesuaikan sesuatu perkara dengan pantas mengikut perubahan dan kehendak persekitaran semasa dan masa hadapan.
- (b) Kriteria ini terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga Borang JPA (Prestasi) 3/93 dengan penjelasan maksud yang sama dan ianya tidak diperuntukkan dalam Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan JPA (Prestasi) 5/93.

(iii) *Penganalisan*

- (a) "Penganalisan" bermaksud kebolehan dan keupayaan meneliti, mentafsir dan mencerakan masalah, fakta, situasi, kejadian dan arah aliran kepada bentuk yang mudah dan realistik serta mengemukakan cadangan tindakan yang sesuai dalam tempoh masa yang ditetapkan; dan
- (b) Kriteria ini terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93 yang mempunyai penjelasan maksud yang sama dan ia tidak diperuntukkan dalam Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan JPA (Prestasi) 5/93.

(iv) *Kesedaran Kepada Kenyataan*

- (a) "Kesedaran Kepada Kenyataan" bermaksud kebolehan melihat dan mentafsir maklumat yang ada dengan tepat dan berkebolehan merangka arah haluan dan bertindak secara realistik berdasarkan hakikat sebenar (seperti keadaan semasa, kos, kepakaran, suasana sosial, politik dan ekonomi) dalam menyelesaikan sesuatu masalah atau isu mengikut peringkat dan tanggungjawab pegawai; dan
- (b) Kriteria ini terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 3/93 sahaja yang mempunyai penjelasan maksud yang sama dan tidak diperuntukkan dalam Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan JPA (Prestasi) 5/93.

(v) *Proaktif, Daya Kreatif dan Inovasi*

- (a) "Proaktif, Daya Kreatif dan Inovasi" bermaksud kebolehan menjangka kemungkinan, mencipta serta mengeluarkan ide-ide baru dan membuat pembaharuan bagi mempertingkatkan kualiti dan produktiviti organisasi; dan
- (b) Kriteria ini terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 4/93 dan tidak diperuntukkan di dalam Borang JPA (Prestasi) 5/93. Maksud kriteria ini adalah sama dalam borang-borang berkenaan kecuali dari segi liputan dan pemakaiannya seperti dalam jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kebolehan menjangka, mengambil langkah awalan, melahirkan ide baru serta pembaharuan yang sesuai dan berguna bagi pencapaian objektif organisasi selaras dengan matlamat negara.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kebolehan menjangka, mengambil langkah awalan, melahirkan ide baru serta pembaharuan yang sesuai dan berguna bagi pencapaian objektif organisasi dan profesionnya.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kebolehan menjangka, mengambil langkah awalan, melahirkan ide baru serta pembaharuan yang sesuai dan berguna bagi pencapaian objektif organisasi di peringkat Jabatan, Bahagian atau Unit.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kebolehan menjangka dan mengambil langkah awalan yang sesuai bagi menjayakan sesuatu tugas, kebolehan melahirkan ide baru serta pembaharuan di peringkat Bahagian atau Unit.

(vi) *Kebolehan Menghadapi Cabaran*

- (a) "Kebolehan Menghadapi Cabaran" bermaksud kemampuan menghadapi dan mengatasi berbagai masalah, rintangan, dugaan dan cabaran dalaman dan luaran organisasi dengan gigih dan tabah serta sanggup menghadapi risiko dalam menjalankan tugasnya; dan

- (b) Kriteria ini terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 4/93 dan tidak diperuntukkan dalam Borang JPA (Prestasi) 5/93. Maksud kriteria ini adalah sama dalam borang-borang berkenaan kecuali dari segi liputan pemakaiannya seperti yang dijelaskan dalam jadual berikut:

<i>Jenis Borang</i>	<i>Penjelasan</i>
JPA (Prestasi) 1/93 (JUSA)	Kemampuan menghadapi dan mengatasi cabaran dalaman dan luaran organisasi dan negara dalam persekitaran yang berubah.
JPA (Prestasi) 2/93 (Gred Khas)	Kemampuan menghadapi dan mengatasi cabaran dalaman dan luaran organisasi dan negara dalam persekitaran yang berubah.
JPA (Prestasi) 3/93 (Pengurusan & Profesional)	Kemampuan menghadapi dan mengatasi cabaran dalaman dan luaran organisasi dalam persekitaran yang berubah.
JPA (Prestasi) 4/93 (Sokongan I)	Kemampuan menghadapi dan mengatasi cabaran berkaitan dengan tugasnya.

(vii) *Daya Pemikiran dan Kepimpinan*

- (a) "Daya Pemikiran" bermaksud kebolehan untuk melahirkan ide-ide yang bernas dari berbagai sudut bagi meningkatkan prestasi kerja. "Daya Kepimpinan" pula bermaksud kebolehan mengetuai tugas dan menunjukkan teladan yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas harian; dan
- (b) Kriteria ini hanya terdapat dalam Borang JPA (Prestasi) 4/93 dan Borang JPA (Prestasi) 5/93 yang mempunyai penjelasan dan maksud yang sama.

11.14 Jumlah Markah Keseluruhan (Bahagian XIV)

Dalam mencatatkan markah keseluruhan ini, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah menjumlahkan kesemua markah daripada Bahagian VIII hingga XIII. Jumlah markah keseluruhan ini akan membantu Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula membuat syor pergerakan gaji, kenaikan pangkat, kursus dan penganugerahan khidmat cemerlang, bintang dan pingat serta pemberian penghargaan.

11.15 Perakuan Pergerakan Gaji (Bahagian XV Borang JPA (Prestasi) 3/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93)

Dalam mengesyorkan pergerakan gaji Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah berdasarkan markah keseluruhan yang diperolehi oleh Pegawai Yang Dinilai. Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula hendaklah menandakan (✓) dalam petak yang sesuai berdasarkan kepada jadual jenis pergerakan gaji dan peratusan markah seperti yang ditetapkan dalam jadual seperti berikut:

<i>Jenis Pergerakan Gaji</i>	<i>% Markah Prestasi</i>
Melintang	90 hingga 100
Menegak	80 hingga 89.9
Mendatar	50 hingga 79.9
Statik	49.9 & kurang

11.16 Kesesuaian Kenaikan Pangkat dan Penganugerahan Khidmat Cemerlang, Bintang dan Pingat serta Pemberian Penghargaan (Bahagian XV Borang JPA (Prestasi) 1/93 & 2/93) (Bahagian XVI Borang JPA (Prestasi) 3/93, 4/93 & 5/93)

11.16.1 Kesesuaian Kenaikan Pangkat

Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula dikehendaki menilai kesesuaian kenaikan pangkat Pegawai Yang Dinilai berasaskan 3 peringkat perakuan iaitu:

- (i) berkebolehan dan berkeupayaan sangat tinggi serta sesuai dinaikkan pangkat secara keutamaan. Kenaikan pangkat secara keutamaan bermaksud seseorang pegawai layak diperakukan kenaikan pangkat secara istimewa iaitu di luar keadaan biasa dan dalam tempoh yang lebih singkat daripada pegawai lain di mana prestasi keseluruhannya tidak rendah daripada tahap cemerlang;
- (ii) berkebolehan dan berkeupayaan serta sesuai dinaikkan pangkat dalam keadaan biasa. Kenaikan pangkat dalam keadaan biasa bermaksud seseorang pegawai layak diperakukan kenaikan pangkat dalam tempoh biasa berdasarkan kepada tahap prestasi keseluruhannya yang baik; dan
- (iii) kurang berkebolehan dan berkeupayaan serta belum sesuai dinaikkan pangkat. Belum sesuai dinaikkan pangkat bermaksud seseorang pegawai belum mencapai tahap prestasi yang melayakkan beliau diperakukan untuk kenaikan pangkat.

11.16.2 Penganugerahan Bintang dan Pingat Serta Pemberian Penghargaan

- (i) Pegawai Penilai boleh mengesyorkan di ruang yang disediakan, jenis penganugerahan bintang dan pingat serta pemberian penghargaan yang sesuai dengan tahap prestasi dan gred jawatan pegawai sama ada dari Kerajaan Persekutuan, Negeri atau Pertubuhan.
- (ii) Dalam Borang JPA (Prestasi) 3/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93, Pegawai Penilai boleh mengesyorkan satu lagi jenis penghargaan iaitu Anugerah Khidmat Cemerlang berasaskan kepada kecemerlangan prestasi Pegawai Yang Dinilai.
- (iii) Pegawai Penilai Semula hendaklah membuat ulasan jika perlu terhadap syor Pegawai Penilai mengenai kesesuaian kenaikan pangkat dan penganugerahan bintang dan pingat serta pemberian penghargaan.

11.17 Rancangan Kemajuan Kerjaya

(Bahagian XVI Borang JPA (Prestasi) 1/93 & 2/93)

(Bahagian XVII Borang JPA (Prestasi) 3/93, 4/93 & 5/93)

- 11.17.1 Bagi pegawai yang sesuai dengan bidang kerja dan penempatan sekarang, Pegawai Penilai hendaklah mencadangkan jenis-jenis latihan atau kursus yang boleh mempertingkatkan lagi prestasi Pegawai Yang Dinilai seperti kursus lanjutan sama ada jangka pendek atau panjang yang berkaitan dengan kerjanya. Di samping itu Pegawai Penilai boleh juga mencadangkan pemerkayaan kerja (job enrichment), perluasan kerja (job enlargement), putaran kerja (job rotation) dan pengubahsuaian rekabentuk kerja (job redesign) kepada Pegawai Yang Dinilai di mana sesuai; dan
- 11.17.2 Sekiranya Pegawai Yang Dinilai didapati kurang sesuai dengan penempatan dan bidang kerjanya, Pegawai Penilai hendaklah mengenalpasti sebab-sebabnya dan mencadangkan supaya Pegawai Yang Dinilai diberi latihan atau kursus asas dalam bidang-bidang berkaitan dengan kerja termasuk kursus pembinaan dan pembangunan sikap yang positif terhadap kerja, jika perlu. Pegawai Penilai hendaklah juga mengesyorkan penempatan dan bidang kerja yang sesuai dengan Pegawai Yang Dinilai atau secara pengubahsuaian kerja seperti yang tersebut di atas mengikut pengalaman, kemahiran dan minat Pegawai Yang Dinilai.

11.18 Ulasan Keseluruhan dan Tanggung Jawab Memberitahu Prestasi Pegawai

(Bahagian XVII Borang JPA (Prestasi) 1/93 & 2/93)

(Bahagian XVIII Borang JPA (Prestasi) 3/93, 4/93 & 5/93)

11.18.1 Pegawai Penilai hendaklah membuat ulasan pencapaian prestasi kerja keseluruhan Pegawai Yang Dinilai berdasarkan kepada sasaran kerja tahunan yang ditetapkan. Di samping itu Pegawai Penilai juga bolehlah mencatatkan apa-apa ulasan yang tidak diliputi di dalam Laporan Penilaian Prestasi pegawai seperti kualiti-kualiti istimewa Pegawai Yang Dinilai atau sebaliknya yang ada kaitan dengan kemajuan kerjanya dan perancangan tenaga manusia dalam organisasi; dan

11.18.2 Pegawai Penilai hendaklah memberitahu Pegawai Yang Dinilai mengenai prestasi keseluruhannya serta kekuatan dan kekurangannya melalui perbincangan. Pegawai Penilai hendaklah mencatatkan perkara-perkara utama yang telah dibincangkan dengan Pegawai Yang Dinilai seperti penghasilan kerja, kualiti peribadi, jalinan hubungan dan kerjasama. Pegawai Penilai hendaklah juga mencatatkan reaksi Pegawai Yang Dinilai sama ada positif atau negatif setelah diberitahu mengenai pencapaian prestasi keseluruhannya secara am, kekuatan dan kekurangannya serta tindakan-tindakan susulan untuk meningkatkan prestasi pegawai.

11.19 Ulasan Keseluruhan oleh Pegawai Penilai Semula

(Bahagian XVIII Borang JPA (Prestasi) 1/93 & JPA (Prestasi) 2/93)

(Bahagian XIX Borang JPA (Prestasi) 3/93, JPA (Prestasi) 4/93 & JPA (Prestasi) 5/93)

Pegawai Penilai Semula hendaklah membuat ulasan keseluruhan sama ada bersetuju atau sebaliknya di atas penilaian yang telah dibuat oleh Pegawai Penilai dan juga pandangannya terhadap prestasi keseluruhan dan perakuan pergerakan gaji Pegawai Yang Dinilai. Pegawai Penilai Semula juga boleh mencatatkan perkara-perkara lain yang ada hubungan dengan prestasi dan kualiti peribadi Pegawai Yang Dinilai yang tidak diliputi oleh Laporan Penilaian Prestasi yang dibuat oleh Pegawai Penilai.

11.20 Catatan/Ulasan oleh Pengerusi Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (jika perlu)

(Bahagian XX Borang JPA (Prestasi) 3/93, JPA (Prestasi) 4/93 & JPA (Prestasi) 5/93)

Panel Penyelarasan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji (PPG) yang ditubuhkan di setiap peringkat organisasi seperti yang diuraikan di

perenggan 14 hendaklah meneliti semua laporan penilaian prestasi anggota di bawah tanggungjawabnya serta mengenalpasti laporan-laporan yang diragui dari segi objektiviti dan keadilan penyediaannya, jika ada. Pengerusi PPG, jika mendapati ada laporan yang perlu dikaji semula hendaklah mendapatkan penjelasan dan keterangan daripada Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula. Berdasarkan keterangan yang diperolehi, Pengerusi PPG hendaklah, jika perlu membuat penilaian semula kepada mana-mana kriteria penilaian dengan mencatatkan markah di sebelah tepi bertentangan dengan markah Pegawai Penilai Semula serta menurunkan tandatangan ringkas bagi setiap markah yang diberi. Pengerusi PPG hendaklah mengira semula jumlah markah selepas perubahan dibuat. Pengerusi PPG juga hendaklah membuat syor jenis pergerakan gaji yang layak dipertimbangkan di Bahagian XV Borang JPA (Prestasi) 3/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93 bagi Pegawai Yang Dinilai berasaskan jumlah markah yang telah diselaraskan. Pengerusi PPG hendaklah memberi alasan-alasan perubahan secara ringkas di Bahagian XX.

12. SKEL PENILAIAN

Semua borang Laporan Penilaian Prestasi menggunakan skel penilaian 1 hingga 10 yang dibahagikan kepada 5 tahap (lihat Lampiran 'F-F4') kecuali Bahagian Kegiatan dan Sumbangan yang menggunakan 3 tahap sahaja.

13. PEMAKAIAN BORANG LAPORAN PENILAIAN PRESTASI

Borang Laporan Penilaian Prestasi JPA (Prestasi) 1/93 hingga JPA (Prestasi) 5/93 hendaklah digunakan oleh semua pegawai termasuk pegawai yang tidak memilih opsyen memasuki SSB. Bagi pegawai yang tidak memilih SSB, peraturan berikut hendaklah diikuti:

- 13.1 pegawai Kumpulan A hendaklah menggunakan Borang JPA (Prestasi) 3/93;
- 13.2 pegawai Kumpulan B dan C hendaklah menggunakan Borang JPA (Prestasi) 4/93;
- 13.3 pegawai Kumpulan D hendaklah menggunakan Borang JPA (Prestasi) 5/93; dan
- 13.4 bahagian Perakuan Pergerakan Gaji tidak perlu diisi.

14. PANEL PENYELARASAN PENILAIAN PRESTASI DAN PERGERAKAN GAJI (PPG)

14.1 Penubuhan PPG

- 14.1.1 Bagi menjamin keberkesanan pelaksanaan sistem penilaian prestasi Perkhidmatan Awam dan selaras dengan keputusan Kerajaan melaksanakan kaedah pergerakan gaji di bawah SSB, satu panel PPG hendaklah ditubuhkan di peringkat organisasi.

14.1.2 "Organisasi" bagi tujuan penubuhan PPG adalah bermaksud "Jabatan" di mana seseorang pegawai itu ditempatkan dan mempunyai ciri-ciri berikut:

- (i) organisasi tersebut menjalankan bidang fungsi yang tertentu;
- (ii) ia diketuai oleh seorang Ketua Jabatan; dan
- (iii) organisasi di peringkat negeri dan daerah yang mempunyai tidak kurang daripada 50 orang pegawai.

14.1.3 Bagi organisasi yang mempunyai kurang daripada 50 orang pegawai, PPG yang akan menimbangkan pergerakan gaji hendaklah PPG yang ditubuhkan di peringkat yang lebih tinggi. Contohnya, sesebuah Jabatan Persekutuan di peringkat daerah yang mempunyai pegawai kurang daripada 50 orang, PPG baginya ialah di peringkat negeri. Sekiranya di peringkat negeri anggotanya juga kurang daripada 50 orang, PPG baginya ialah di peringkat Ibu Pejabat Persekutuan.

14.1.4 Pada prinsipnya, Pegawai dan Ahli PPG hendaklah lebih tinggi grednya daripada anggota-anggota yang dipertimbangkan.

14.1.5 Sebagai contoh, organisasi yang boleh dianggap sebagai "Jabatan" bagi maksud penetapan kuota pergerakan gaji ialah:

(i) **Kementerian**

Organisasi yang dimaksudkan bagi Ibu Pejabat Kementerian adalah merangkumi semua bahagian di bawahnya yang mana Ketua Jabatan ialah Ketua Setiausaha Kementerian berkenaan.

(ii) **Jabatan**

Organisasi yang dimaksudkan bagi Ibu Pejabat Jabatan di bawah sesuatu Kementerian adalah Jabatan yang diketuai oleh Ketua Pengarah atau Ketua Perkhidmatan.

(iii) **Jabatan Persekutuan Peringkat Negeri**

Organisasi yang dimaksudkan di peringkat negeri adalah terdiri daripada semua bahagian atau unit di bawah sesuatu Jabatan di peringkat tersebut.

(iv) **Jabatan Persekutuan Peringkat Daerah**

Organisasi yang dimaksudkan di peringkat daerah adalah terdiri daripada semua bahagian atau unit di bawah sesuatu Jabatan di peringkat tersebut.

14.2 Fungsi dan Kuasa PPG

14.2.1 PPG yang ditubuhkan hendaklah menjalankan fungsi serta diberi kuasa berikut:

- (i) menyelaras Laporan Penilaian Prestasi sekiranya terdapat keraguan dan kesangsian mengenai laporan seseorang pegawai yang pada pendapatnya mempunyai asas yang kukuh untuk berbuat demikian. Dalam melaksanakan fungsi ini, PPG boleh mendapatkan keterangan lanjut daripada PYD, PP dan PPS yang berkenaan. PPG adalah diberi kuasa untuk meneliti, menimbang dan meminda Laporan Penilaian Prestasi mana-mana pegawai di bawah bidang kuasanya.
- (ii) menimbang dan memutuskan pergerakan gaji secara melintang, menegak, mendatar atau statik berdasarkan peratusan kuota bilangan pegawai yang ditetapkan dan tahap pencapaian prestasi seperti di bawah:

<i>Kuota (%)</i>	<i>Jenis Pergerakan Gaji</i>	<i>% Markah Prestasi</i>
2	Melintang	90 hingga 100
3	Menegak	80 hingga 89.9
90	Mendatar	50 hingga 79.9
5	Statik	49.9 & kurang

- (iii) Dalam menetapkan bilangan anggota yang layak mendapat jenis pergerakan gaji berdasarkan kuota di atas, PPG hendaklah mematuhi perkara berikut:

- (a) tidak boleh menaikkan anggota yang tidak mencapai markah prestasi minima yang ditetapkan ke jenis pergerakan gaji yang lebih tinggi, walaupun kuota tersebut tidak dipenuhi. Sebagai contoh, bilangan pegawai mengikut kuota bagi pergerakan gaji secara melintang ialah 10 orang dan pegawai yang mendapat prestasi 90% ke atas cuma 5 orang. Dalam kes ini PPG tidak boleh bertindak memenuhi kuota tersebut dengan mengambil pegawai yang prestasinya kurang daripada 90%.
- (b) hendaklah menurunkan bilangan anggota yang layak mendapat jenis pergerakan gaji secara melintang ke pergerakan gaji secara menegak atau daripada pergerakan secara menegak ke

mendatar sekiranya bilangan tersebut melebihi daripada kuota yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, bilangan pegawai mengikut kuota bagi pergerakan gaji secara melintang ialah 10 orang dan pegawai yang layak adalah seramai 15 orang. Dalam kes ini PPG hendaklah memutuskan supaya lebihan 5 orang itu dimasukkan dalam kumpulan yang mendapat jenis pergerakan gaji menegak.

- (c) Boleh menambah kuota bilangan pegawai yang berjaya mendapat pergerakan gaji secara mendatar. Sebagai contoh, bilangan pegawai mengikut kuota bagi pergerakan gaji secara mendatar adalah seramai 450 orang dan pegawai yang mendapat markah 50% dan ke atas adalah seramai 470 orang maka PPG hendaklah memutuskan supaya kesemua 470 orang itu mendapat pergerakan gaji secara mendatar.
- (d) mengekal bilangan pegawai yang mendapat markah prestasi 49.9% dan ke bawah dalam pergerakan gaji secara statik walaupun melebihi kuota 5% yang ditetapkan. Sebagai contoh, bilangan pegawai mengikut kuota bagi pergerakan gaji secara statik ialah 25 orang dan pegawai yang mendapat markah prestasi 49.9% dan ke bawah adalah seramai 30 orang. Dalam kes ini PPG hendaklah memutuskan supaya kesemua 30 orang pegawai tersebut diletakkan di bawah pergerakan gaji secara statik.

Contoh pelaksanaan pergerakan gaji bagi kes-kes seperti yang dinyatakan di atas adalah seperti di *Lampiran 'H'*.

14.3 Keanggotaan PPG

- 14.3.1 PPG bagi sesebuah organisasi hendaklah dianggotai oleh 2 orang iaitu Ketua Jabatan sebagai Pengerusi dan seorang ahli dengan syarat gred hakiki mereka mestilah lebih tinggi daripada gred hakiki pegawai yang dipertimbangkan; dan
- 14.3.2 Jika tiada ahli di organisasi yang memenuhi syarat di atas maka Ketua Setiausaha hendaklah melantik Ahli PPG dari organisasi yang lebih tinggi peringkatnya daripada organisasi yang berkenaan.

Contoh Keahlian PPG mengikut peringkat organisasi dan pegawai yang dipertimbangkan adalah seperti di *Lampiran 'I'*

14.4 Kaedah Pelaksanaan

Tindakan-tindakan yang perlu diikuti dalam pelaksanaan pergerakan gaji dalam sesebuah organisasi adalah seperti berikut:

- 14.4.1 Penilaian prestasi pegawai akan dibuat berasaskan Laporan Penilaian Prestasi bagi 3 tahun terakhir. Cara pengiraan prestasi adalah mengikut wajaran (weightage) yang berbeza bagi setiap laporan tersebut, iaitu, tahun semasa (45%), sebelum tahun semasa (35%) dan tahun sebelumnya (20%). Bagi pegawai yang tidak mempunyai Laporan Penilaian Prestasi disebabkan oleh keadaan tertentu, kaedah perkiraan adalah berdasarkan wajaran seperti dalam jadual berikut:

<i>Kedudukan Laporan Penilaian Prestasi</i>	<i>Tabun Ketiga (Semasa) (1992)</i>	<i>Tabun Kedua (Sebelum tahun semasa) (1991)</i>	<i>Tabun Pertama (Tabun sebelum- nya) (1990)</i>
Laporan 3 tahun lengkap	45.0	35.0	20.0
Laporan tahun pertama tiada	56.25	43.75	tiada
Laporan tahun kedua tiada	69.2	tiada	30.8
Laporan tahun ketiga tiada	tiada	63.6	36.4
Laporan tahun kedua dan ketiga tiada	tiada	tiada	100.0
Laporan tahun pertama dan ketiga tiada	tiada	100.0	tiada
Laporan tahun pertama dan kedua tiada	100.0	tiada	tiada

- 14.4.2 PPG akan menimbang dan memutuskan bilangan pegawai yang memperolehi pergerakan gaji secara melintang, menegak, mendatar atau statik berasaskan kuota seperti di perenggan 14.2.1 (ii).

14.5 Urusetia PPG

Bahagian Perkhidmatan/Pentadbiran (bahagian yang mengendalikan hal-hal perkhidmatan) sesebuah organisasi adalah menjadi Urusetia PPG bagi membantu PPG dalam melaksanakan fungsi-fungsi di atas. Urusetia PPG juga dipertanggungjawab bagi mengendalikan tugas-tugas berkaitan dengan Laporan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji seperti berikut:

- 14.5.1 melengkapkan maklumat di muka hadapan borang sebelum dikemukakan kepada Pegawai Yang Dinilai;
- 14.5.2 menentukan Borang Laporan Penilaian Prestasi dibekalkan dengan secukupnya bagi semua pegawai dan disediakan pada masa yang ditetapkan;
- 14.5.3 memastikan semua maklumat dan penilaian dilengkapkan oleh Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai dan Pegawai Penilai Semula;
- 14.5.4 mengesan pegawai-pegawai yang tidak mempunyai Laporan Penilaian Prestasi yang lengkap bagi tiga tahun berturut-turut;
- 14.5.5 Mengisi Jadual Pemarkahan Laporan Penilaian Prestasi seperti di *Lampiran 'J' hingga 'J4'*;
- 14.5.6 mengumpulkan semua Laporan Penilaian Prestasi yang telah disediakan mengikut kaedah perkiraan markah setiap seperti contoh di *Lampiran 'K' hingga 'K4'*;
- 14.5.7 Menyusun senarai pegawai-pegawai mengikut pencapaian prestasi;
- 14.5.8 membuat penganalisan mengenai prestasi keseluruhan pegawai yang terlibat dan menyediakan kertas perakuan pergerakan gaji pegawai mengikut kuota yang ditetapkan;
- 14.5.9 mengatur mesyuarat PPG ;
- 14.5.10 menyampaikan keputusan pergerakan gaji kepada pihak yang menyediakan dan membuat pembayaran gaji; dan
- 14.5.11 mengemukakan semua Laporan Penilaian Prestasi kepada pihak berkuasa yang menyimpan seperti yang dinyatakan di perenggan 14.6.

14.6 Urusan Penyimpanan Borang Penilaian Prestasi

Satu sistem penyimpanan Borang-borang Laporan Penilaian Prestasi yang teratur hendaklah diwujudkan di agensi-agensi supaya maklumat-maklumat penting seseorang pegawai yang terkandung di dalamnya dapat digunakan bagi beberapa fungsi personel yang lain seperti kenaikan pangkat, penempatan, latihan dan kaunseling yang diuruskan oleh Ketua Jabatan/ Ketua Perkhidmatan masing-masing. Agensi yang bertanggungjawab

menyimpan Borang Laporan Penilaian Prestasi Tahunan mengikut Kumpulan pegawai adalah seperti berikut:

<i>Kumpulan Pegawai</i>	<i>Agensi Yang Menyimpan</i>
(a) Semua pegawai dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi (JUSA dan Gred Khas)	Jabatan Perkhidmatan Awam
(b) Semua pegawai Perkhidmatan Gunasama: Di bawah kawalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Di bawah kawalan Akauntan Negara	Jabatan Perkhidmatan Awam Jabatan Akauntan Negara
(c) Semua pegawai dalam Perkhidmatan Bukan Gunasama: Jika bertugas di Kementerian Jika bertugas di Jabatan (Ibu Pejabat, Negeri dan Daerah)	Kementerian berkenaan Ibu Pejabat Jabatan berkenaan
(d) Pegawai yang dipinjamkan, ditukar sementara atau ditempatkan di jawatan kader	Jabatan asal pegawai

15. PENUTUP

Buku Panduan ini hendaklah dijadikan satu sumber rujukan yang dapat membantu penyediaan Laporan Penilaian Prestasi dilakukan secara adil dan objektif. Dalam hubungan ini peranan, tanggungjawab dan komitmen daripada Pegawai Yang Dinilai, Pegawai Penilai, Pegawai Penilai Semula dan Ketua Jabatan adalah sangat penting. Laporan Penilaian Prestasi yang disediakan secara teratur, teliti dan objektif akan menjadi satu daripada maklumbalas utama kepada pihak pengurusan dalam melaksanakan fungsi personel yang cekap dan berkesan di organisasi masing-masing. Ketua Jabatan adalah bertanggungjawab memastikan Panduan ini diikuti dengan sepenuhnya dalam melaksanakan penyediaan Laporan Penilaian Prestasi anggota Perkhidmatan Awam. Sekiranya terdapat sebarang pertanyaan, Kementerian dan Jabatan hendaklah menghubungi Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam untuk mendapatkan penjelasan.

Bahagian Perkhidmatan,
Jabatan Perkhidmatan Awam,
Malaysia.

11 Disember 1992