

**GARISPANDUAN PERLAKSANAAN SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU**

**DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

**BAGI**

**PEGAWAI BAHAGIAN I DAN II**

**DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

**NEGARA BRUNEI DARUSSALAM**

**JABATAN PERDANA MENTERI**

Edisi Pertama

**ISI KANDUNGAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BIL** | **PERKARA** | **MUKASURAT** |
| **1** | PENGENALAN | 2 |
| **2** | OBJEKTIF | 2 |
| **3** | DEFINISI | 2 |
| **4** | SISTEM PENILAIAN PRESTASI | 3 |
| **5** | PERANAN PEGAWAI PENILAI | 5 |
| **6** | TEMPOH MINIMA | 6 |
| **7** | PERTUKARAN SEBELUM TAMAT TEMPOH PENILAIAN | 6 |
| **8** | BORANG PENILAIAN PRESTASI | 7 |
| **9** | MARKAH PENILAIAN | 7 |
| **10** | TATACARA MENGISI BORANG PENILAIAN PRESTASI | 10 |
| **11**  **12** | SESI MAKLUM BALAS YANG BERKESAN (*EFFECTIVE FEEDBACK**SESSION*)  PROSES KERJA DAN CARTA ALIRAN | 16  17 |

1. **PENGENALAN**
   1. Penilaian Prestasi adalah sebahagian daripada Sistem Pengurusan Prestasi bagi menilai prestasi pegawai berasaskan kepada hasil *(results)* dan ciri-ciri peranan.
   2. Sistem Pengurusan Prestasi bermaksud satu sistem untuk merancang, melaksana, mengurus dan menilai pencapaian prestasi pegawai dan matlamat organisasi dalam tempoh penilaian yang lazimnya memakan masa selama satu tahun.
2. **OBJEKTIF**
   1. Objektif perlaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi pegawai dalam Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam adalah seperti berikut:

* Membolehkan prestasi pegawai dinilai dengan lebih sistematik dan objektif.
* Mengukur dan menilai pencapaian prestasi pegawai berpandukan kepada objektif yang telah ditetapkan.
* Mengenal pasti tahap kompetensi pegawai.
* Membolehkan tindakan diambil bagi tujuan menambahbaik dan meningkatkan prestasi pegawai bagi pengurusan bakat (*talent management*).
* Menggalakkan tanggungjawab dalam pemantauan prestasi.

1. **DEFINISI**
   1. **PEGAWAI**

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

* 1. **PEGAWAI PENILAI**

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

* 1. **PEGAWAI YANG DINILAI**

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

* 1. **PEGAWAI PENILAI SEMULA**

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

* 1. **PETUNJUK PRESTASI UTAMA (KPI)**

Petunjuk Prestasi Utama atau ‘*Key Performance Indicator’* (KPI) merupakan pengukuran prestasi yang digunakan untuk mentakrif, menilai dan melapor kemajuan penyampaian perkhidmatan Pegawai Yang Dinilai sejajar dengan perancangan strategi dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) organisasi. Ianya hendaklah SMART iaitu: spesifik (*specific*), boleh diukur (*measurable*), boleh dicapai (*attainable*), relevan (*relevant*) dan mempunyai jangka masa (*time* *bound*).

* 1. **HASIL *(RESULTS)***

Sejauhmana pegawai memperlihatkan pencapaian hasil kerjanya berpandukan kepada huraian tugasnya. Ianya melibatkan pencapaian KPI, rancangan kerja atau objektif.

* 1. **CIRI PERANAN *(ROLES)***

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

* 1. **WAJARAN**

Wajaran atau ‘*weightage*’ bermakna jumlah yang diperuntukkan bagi menilai hasil (*results*) serta ciri peranan dan ciri tambahan.

1. **SISTEM PENILAIAN PRESTASI**
   1. Sistem penilaian prestasi merupakan satu kitaran yang mempunyai lima (5) fasa yang bermula pada bulan Oktober sehingga bulan September di tahun berikutnya (sila rujuk Rajah 1).

***Rajah 1: Sistem Penilaian Prestasi***

PEMBANGUNAN KAPASITI (BERTERUSAN SEPANJANG TAHUN)

* + 1. **Perancangan Kerja/ Huraian Tugas/ Sasaran Objektif dan Perakuan Prestasi**

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

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

* + 1. **Pemantauan Pencapaian Hasil *(Results)***

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

Pemantauan ini merupakan satu langkah untuk memastikan pegawai menjalankan tugas yang dirancang dengan mempunyai kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pemantauan ini dibuat oleh Pegawai Penilai dan sebarang penambahbaikkan perlu dibincangkan bersama Pegawai Yang Dinilai.

* + 1. **Penilaian Prestasi**

Borang Penilaian Prestasi perlu diisikan oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dengan merujuk kepada hasil (*results*) dan ciri peranan. Penilaian prestasi ini akan menunjukkan pencapaian hasil serta ciri peranan dan ciri tambahan (sekiranya bersesuaian) di sepanjang tempoh penilaian. Penilaian prestasi secara keseluruhan akan diberikan markah dan gred penilaian pada bulan September.

* + 1. **Pembangunan Kapasiti**

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

* 1. Sistem ini mengemukakan penggunaan **konsep sistem terbuka** dimana perlaksanaannya adalah seperti berikut:
  + Pegawai Yang Dinilai mengetahui akan kandungan laporan penilaian keatasnya;
  + Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menandatangani borang yang telah diisi setelah berbincang; dan
  + Setiap penilaian hanya akan diteliti semula oleh Pegawai Penilai Semula, jika ianya tidak dipersetujui oleh Pegawai Yang Dinilai.

1. **PERANAN PEGAWAI PENILAI**

Setiap Pegawai Penilai berperanan untuk:

* 1. Memastikan penilaian prestasi itu:
* **Objektif:** berasaskan kenyataan atau fakta sebenar/ tidak dikuasai atau dipengaruhi oleh perasaan atau prasangka sendiri.
* **Adil:** meletakkan sesuatu pada tempat yang betul/ menepati hak seseorang atau sesuatu.
* **Telus:** mudah difahami atau diketahui (tiada hal yang tersembunyi atau disangsikan).
  1. Menentukan hala tuju, matlamat dan perancangan kerja tahunan dengan berbincang bersama Pegawai Yang Dinilai.
  2. Memastikan sistem kerja yang berkesan bagi mencapai perancangan kerja tahunan yang telah dipersetujui.
  3. Memberi penekanan kepada pembangunan kerjaya pegawai dengan melihat kepada aspek pengurusan prestasi seperti pembangunan kapasiti secara berterusan.
  4. Membuat penilaian dengan penuh tanggungjawab, jujur dan profesional. Pegawai Penilai mestilah mengelakkan diri dari terpengaruh oleh kesan-kesan yang lazim seperti berikut:

1. **Kesan *Halo***

Membolehkan satu sifat baik dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi kebaikan pada semua sifat yang lain.

1. **Kesan *Horns***

Membolehkan satu sifat buruk dari prestasi Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi keburukan kepada semua sifat yang lain.

1. **Kesan *Recency***

Membolehkan satu sifat baik/buruk yang terbaru dilakukan oleh Pegawai Yang Dinilai mempengaruhi prestasi keseluruhan bagi tempoh penilaian yang dibuat.

1. **Kesan *Consistency***

Menilai semua pegawai secara konsisten.

1. **Kesan Jalan Keluar Cara Mudah**

Mengelakkan keputusan dengan cara menilai semua pegawai secara 'purata' (*average*) dan saksama.

1. **Kesan Cermin**

Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai yang menyerupai/mencerminkan sifat dan keperibadian Pegawai Penilai.

1. **Kesan *Hierarchy***

Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai dalam jawatan yang tinggi daripada mereka yang berada dalam jawatan yang rendah.

1. **Kesan Pilih Kasih *(Favoritism)***

Penilaian yang lebih menyebelahi kepada mereka yang berupa kawan, atau mereka yang mempunyai latar belakang yang sama seperti sekolah, minat, kepercayaan dan sebagainya.

1. **Kesan *Avoidance***

Menilai dengan terlalu tinggi supaya mengelakkan pertikaian atau pertengkaran atau untuk mengelakkan dari menyakitkan hati pegawai berkenaan.

* + 1. **Kesan Pemberian Kemudahan**

Menilai prestasi pegawai berkenaan demi untuk memastikan dia menerima kemudahan seperti bonus, satu kenaikan gaji tahunan, kenaikan pangkat dan lain-lain.

1. **TEMPOH MINIMA**
   1. Pegawai Yang Dinilai perlu **sekurang-kurangnya bertugas selama tiga bulan** dari tarikh melapor diri ke Kementerian/ Jabatan/ Bahagian/ Unit bagi melayakkan penilaian prestasi dilaksanakan ke atasnya.
   2. Pegawai Penilai perlu **sekurang-kurangnya selama tiga bulan** telahdipertanggungjawabkan untuk menjaga dan mengawasi pekerjaan dan kesejahteraan Pegawai Yang Dinilai secara langsung bagi melayakkannya untuk menjalankan penilaian prestasi ke atas Pegawai Yang Dinilai.
2. **PERTUKARAN SEBELUM TAMAT TEMPOH PENILAIAN**
   1. Sekiranya **Pegawai Yang Dinilai** bertukar/ ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:
      1. Pegawai Penilai hendaklah menyediakan dan menyerahkan segala catatan dan laporan prestasi terkini Pegawai Yang Dinilai berkenaan sepanjang tempoh pengawasan/ penilaiannya pada tahun berkenaan sehingga tarikh pertukaran (termasuk tempoh pengawasan/ penilaian kurang dari tiga (3) bulan) kepada Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan/ Bahagian baru Pegawai Yang Dinilai bertugas. Laporan Prestasi Pegawai Yang Dinilai pada tahun sebelumnya juga disertakan (sekiranya diperlukan).
   2. Sekiranya **Pegawai Penilai** bertukar/ ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:
      1. Pegawai Penilai perlu menyerahkan segala catatan dan laporan prestasi terkini ke atas Pegawai Yang Dinilai disepanjang tempoh pengawasan / pemerhatiannya (termasuk tempoh pengawasan/ penilaian yang kurang dari tiga (3) bulan) dan menghadapkannya kepada Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan/ Bahagian sebelum ia bertukar/ ditukar.
3. **BORANG PENILAIAN PRESTASI**
   1. Terdapat empat (4) jenis Borang Penilaian Prestasi yang telah dikhaskan iaitu:

|  |  |
| --- | --- |
|  | 1. Borang Penilaian Prestasi bagi Bahagian I |
|  | 1. Borang Penilaian Prestasi bagi Bahagian II |
|  | 1. Borang Penilaian Prestasi bagi Bahagian III |
|  | 1. Borang Penilaian Prestasi bagi Bahagian IV dan V |

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

**Penilaian Hasil *(Results)***

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

**Penilaian Ciri Peranan**

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

**Ciri Perlakuan:**

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

**Ciri Kompetensi:**

|  |  |
| --- | --- |
| **MARKAH** | **KETERANGAN** |
| **4** | * Menunjukkan kredibiliti yang tinggi dan kefahaman yang menyeluruh terhadap projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. * Sebagai pakar rujuk dalam bidang berkaitan serta memberikan bimbingan kepakaran dan peluang pembangunan kepada orang lain. |
| **3** | * Berkebolehan untuk menganalisa dan menerangkan secara terperinci mengenai projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. * Dapat melaksanakan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab yang diberikan dengan berkesan dan konsisten tanpa sebarang penyeliaan. * Boleh diharap dan bersedia untuk mengongsikan pengetahuan dan kemahiran kepada rakan sejawat serta seringkali menghasilkan jalan penyelesaian yang praktikal. |
| **2** | * Menunjukkan prestasi yang memuaskan dalam mengungkayahkan pelbagai projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab dengan penyeliaan yang minima. * Memahami prosedur yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab serta berkemampuan untuk melaksanakan sebahagian projek, aktiviti dan tugas yang diberikan mengikut sukat-sukat yang telah dipersetujui. |
| **1** | * Mempunyai kefahaman asas dan keupayaan untuk mengenal pasti perkara yang berkaitan dengan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab. * Memerlukan bantuan dari segi penyeliaan yang rapi serta latihan dan pendedahan dari masa ke semasa. |
| **0** | * Mempunyai kefahaman asas tugas dan tanggungjawab, tetapi tidak mempunyai inisiatif untuk melaksanakannya. |

* 1. Penilaian Prestasi Secara Keseluruhan

Jumlah markah yang diperolehi bagi pencapaian hasil *(results),* ciri peranan dan ciri tambahan diberikan wajaran sebanyak 50:50.

**Jumlah Markah Keseluruhan = (Bahagian C x 50%) + [(Bahagian D+E) x 50%]**

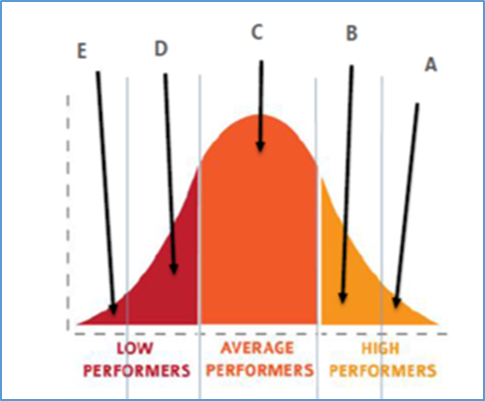
Pengiraan ini hendaklah digenapkan ke **jumlah markah** yang terdekat, misalnya 85.5% digenapkan kepada 86% dan 73.2% digenapkan kepada 73%.

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

* 1. Gred Prestasi Selepas Proses *Moderation/ Calibration*

Gred terakhir penilaian prestasi bagi Pegawai Yang Dinilai adalah tertakluk kepada proses *moderation/ calibration* yang akan dijalankan samada diperingkat Jabatan atau Kementerian. Proses *moderation/ calibration* akan dijalankan bagi menetapkan dimana letaknya Pegawai Yang Dinilai dalam taburan gred menerusi kaedah ‘*bell curve’.*

* 1. Secara amnya, *bell-curve* yang dimaksudkan adalah seperti berikut:



* 1. Penggunaan *bell curve* dalam proses *moderation/ calibration* dalam Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam adalah dihasratkan bagi:
* Mempertingkatkan lagi sistem pengurusan prestasi dan menggalakkan persaingan positif (*healthy competition*);
* Memastikan akauntabiliti pegawai dan kakitangan dalam menjalankan penilaian prestasi yang telus; dan,
* Menerapkan budaya yang menekankan kepada prestasi (*performance-based culture*) untuk menyumbang kepada produktiviti dalam Perkhidmatan Awam.
  1. Pengurusan Bakat (*Talent Management*)

Gred yang diperolehi setelah pembentukan *bell-curve* boleh digunapakai bagi mengetahui kedudukan pegawai dan kakitangan di dalam Matriks Pengurusan Bakat (*Talent Management Matrix*) seperti berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **COMPETENCY (C)** | **C**  SOLID PERFORMERS  (HC/LR)  Focus on improving low results | **B**  STRONG PERFORMERS  (HC/ MR)  Focus on delivering results short term and development opportunities long term | **A**  STAR PERFORMERS  (HC/ HR)  Stretch assignments to prepare for larger role |
| **D**  Questionable Performers  (MC/ LR)  Address root cause of delivering results and continue to developing competencies | **C**  SOLID PERFORMERS  (MC/ MR)  Continue developing competencies and improving results | **B**  STRONG PERFORMERS  (MC/ HR)  Look for opportunity to display high competencies in current job |
| **E**  LOW PERFORMERS  (LC/ LR)  Address competency needs and delivery issues with close supervision; consider reassignment to more appropriate position | **D**  QUESTIONNABLE PERFORMERS (LC/ MR)  Work on improving competencies in current job and continue on improving results | **C**  SOLID PERFORMERS (LC/ HR)  Continue developing competencies in current position |
|  | **RESULTS (R)** | | |

Matriks Pengurusan Bakat ini digunakan sebagai garispanduan sahaja dalam memperkembangkan lagi potensi dan pengurusan prestasi pegawai dan kakitangan.

1. **TATACARA MENGISI BORANG PENILAIAN PRESTASI**

Borang Penilaian Prestasi mengandungi **9 bahagian** seperti berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| **BAHAGIAN A** | Butir Peribadi Pegawai |
| **BAHAGIAN B** | Tugas dan Tanggungjawab |
| **BAHAGIAN C** | Penilaian Hasil *(Results)* |
| **BAHAGIAN D** | Penilaian Ciri Peranan |
| **BAHAGIAN E** | Penilaian Ciri Tambahan |
| **BAHAGIAN F** | Penilaian Prestasi Secara Keseluruhan |
| **BAHAGIAN G** | Pembangunan Kapasiti |
| **BAHAGIAN H** | Ulasan Pegawai Penilai Terhadap Penilaian |
| **BAHAGIAN I** | Gred Penilaian Prestasi Selepas Proses *Moderation/Calibration* |

* 1. **BAHAGIAN A: BUTIR PERIBADI PEGAWAI**
     1. Butir peribadi Pegawai Yang Dinilai perlu diisikan oleh Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan yang berkenaan dengan tepat dan lengkap pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober).
     2. Bagi memastikan ketepatan keterangan yang diisikan, Bahagian/ Unit Sumber Manusia di Kementerian/ Jabatan yang berkenaan boleh merujuk kepada rekod perkhidmatan.
  2. **BAHAGIAN B: TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB**
     1. Tugas utama dan tambahan perlu dihuraikan oleh Pegawai Yang Dinilai pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober) dan sekiranya ada tambahan, boleh diisikan pada bila-bila masa sepanjang tempoh penilaian.
  3. **BAHAGIAN C: PENILAIAN HASIL *(RESULTS)***
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tempoh penilaian.
     2. Perbincangan diantara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai hendaklah diadakan pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober) dalam menetapkan KPI dan sasaran yang perlu dijalankan sepanjang tempoh penilaian.
     3. Tugas Utama dan Tugas Tambahan

Pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober), sekurang-kurangnya dua (2) KPI dan sasaran bagi tugas utama dan tugas tambahan (boleh ditambah sekiranya perlu) perlu ditetapkan dan dipersetujui oleh Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai. KPI dan sasaran ini nanti akan menjadi panduan dan rujukan kepada Pegawai Yang Dinilai dalam menjalankan tugasannya sepanjang tempoh penilaian.

* + 1. Perakuan ke atas Perlaksanaan dan Pencapaian Hasil (*Results*)

Setelah menetapkan dan mencapai persetujuan ke atas sekurang-kurangnya dua (2) KPI dan sasaran bagi tugas utama dan tambahan, Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menandatangani ruang perakuan yang disediakan. Ini dilaksanakan **pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober).**

* + 1. Pemantauan Pertama dan Kedua

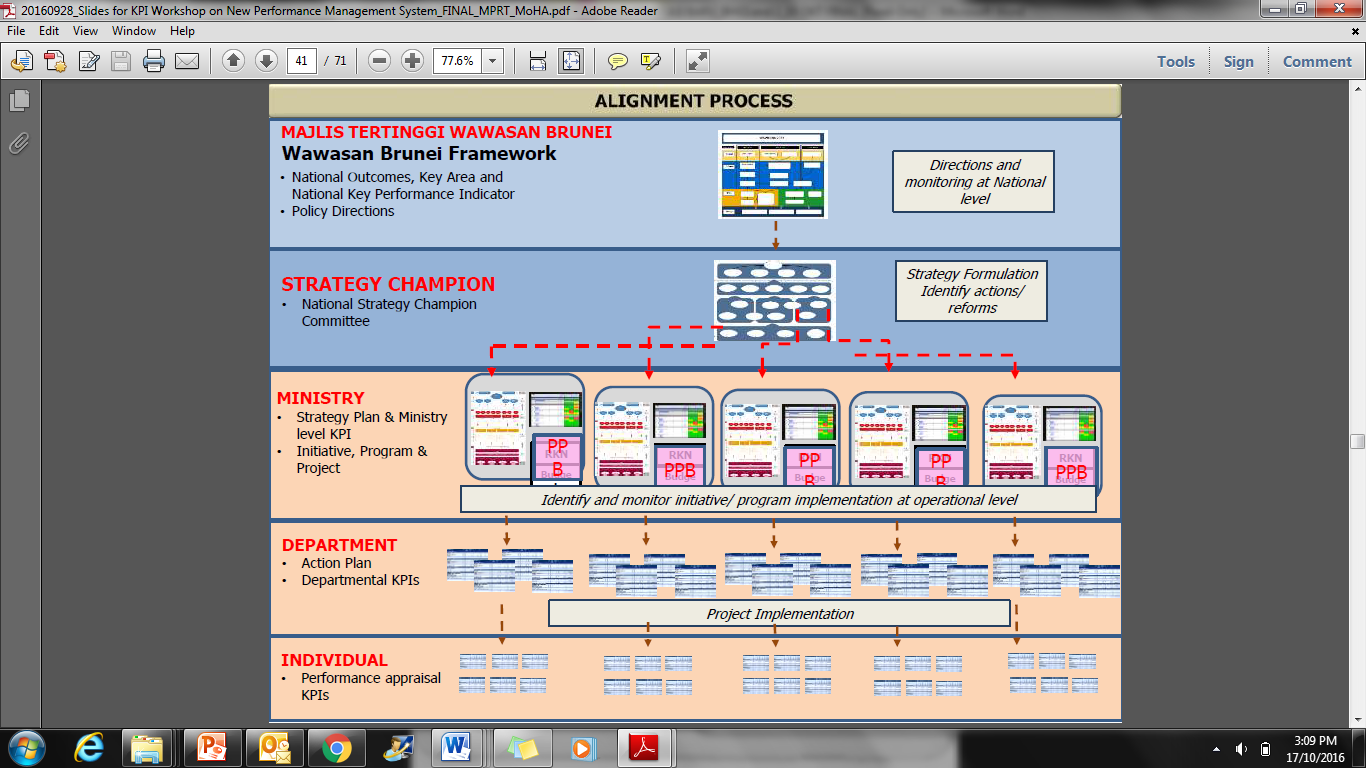
Bagi setiap KPI dan sasaran yang ditetapkan, pemantauan pada **bulan Februari dan bulan Jun** hendaklah dilaksanakan bagi mengetahui status terkini perlaksanaan KPI dan sasaran tersebut. Perbincangan bagi mengatasi sebarang cabaran atau masalah yang dihadapi semasa tempoh perlaksanaan perlu dijalankan bagi membantu memudahkan Pegawai Yang Dinilai mencapai sasaran sepenuhnya.

* + 1. Pencapaian Keseluruhan

Pencapaian keseluruhan KPI dan sasaran dilaksanakan pada **bulan September.** Pencapaian keseluruhan bagi setiap KPI dikaitkan dengan pemantauan pertama dan kedua yang telah dijalankan.

* + 1. *Key Performance Indicators* (KPI)

Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators*) adalah sukat-sukat yang dapat dikenalpasti dan dikira serta digunapakai oleh satu organisasi atau individu bagi mengukur dan membuat perbandingan prestasi untuk memastikan matlamat strategik dan operasi adalah tercapai. Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators*) bagi setiap individu dalam satu organisasi haruslah disejajarkan dan diselaraskan dengan KPI pada tahap Jabatan terdahulu sebelum KPI di tahap peringkat Kementerian dan seterusnya diselaraskan dengan Wawasan Brunei 2035 seperti gambar rajah dibawah:



* + 1. Tatacara dan contoh mengenalpasti kategori KPI adalah seperti di **Lampiran A**.
    2. Perkiraan

Keterangan markah bagi penilaian hasil (*results*): sila rujuk mukasurat 7.

Contoh perkiraan bagi Bahagian C adalah seperti di **Lampiran B**. Sebagai tambahan, contoh pelan kerja (*work plan*) juga dilampirkan (**Lampiran C**).

Jumlah keseluruhan bagi Bahagian C adalah seperti berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| **MARKAH YANG DIPEROLEHI** | **MARKAH** |
| **KPI 1** |  |
| **KPI 2** |  |
| **KPI 3** |  |
| **KPI 4** |  |
| **JUMLAH MARKAH** |  |

* 1. **BAHAGIAN D: PENILAIAN CIRI PERANAN** 
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai semasa penilaian prestasi keseluruhan **pada bulan September.**
     2. Bahagian ini dikategorikan kepada dua (2) iaitu **ciri perlakuan** dan **ciri kompetensi**. Ciri-ciri perlakuan dan kompetensi yang disenaraikan adalah tertakluk kepada keperluannya terhadap Pegawai Yang Dinilai. Pegawai Penilai dikehendaki untuk menandakan jika ada perlunya kompetensi tersebut didalam ruangan yang disediakan. Setiap kategori dinilai mengikut markah penilaian yang berlainan.

|  |  |
| --- | --- |
| **CIRI PERLAKUAN** | **CIRI KOMPETENSI** |
| Disiplin dan Integriti | Pengetahuan dan Perlaksanaan |
| Komitmen | Membuat Keputusan |
|  | Kepimpinan |
|  | Pengurusan Kerja |
|  | Komunikasi |
|  | Pembangunan Sumber Manusia |

* + 1. Perkiraan

Keterangan markah bagi ciri perlakuan dan ciri kompetensi: sila rujuk mukasurat 7-8.

Jumlah keseluruhan bagi Bahagian D adalah seperti berikut:

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

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

* + 1. Contoh Penilaian Ciri Peranan

Contoh penilaian ciri peranan adalah seperti di **Lampiran D.**

* 1. **BAHAGIAN E:** **PENILAIAN CIRI TAMBAHAN**
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai sekiranya terdapat ciri tambahan yang bersesuaian (yang tidak tersenarai dalam Bahagian D), untuk menilai Pegawai Yang Dinilai semasa penilaian prestasi keseluruhan pada bulan September.
     2. Perkiraannya adalah sama seperti perkiraan bagi Bahagian D.
  2. **BAHAGIAN F: PENILAIAN PRESTASI SECARA KESELURUHAN**
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai setelah menilai pencapaian Pegawai Yang Dinilai di Bahagian C, D dan E pada bulan September.
     2. Wajaran diberikan sebanyak 50:50 ke atas Bahagian C dan gabungan Bahagian D dan E.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bahagian C** |  |  |  |  |  |  |  |  | Wajaran  (%) |  | Jumlah Diperolehi  (%) |  |  |  |  |
| Jumlah Markah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | = |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  | **Jumlah Markah Keseluruhan  (sebelum proses *moderation/ calibration*)**  **(%)** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Jumlah KPI X 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | = |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** Jumlah Markah |  | + | **Bahagian E** Jumlah Markah | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** (Jumlah Ciri Peranan X 4) |  | + | **Bahagian E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tatacara pengiraan adalah seperti di **Lampiran E.**

* + 1. Gred yang bersesuaian diberikan mengikut jumlah markah bagi penilaian prestasi secara keseluruhan yang diperolehi.

|  |  |
| --- | --- |
| **JUMLAH MARKAH KESELURUHAN  (sebelum proses *moderation/calibration*)** | **GRED**  **(sebelum proses *moderation/calibration*)** |
|  |  |

* + 1. Walaubagaimanapun, penilaian prestasi pegawai/kakitangan secara keseluruhan adalah tertakluk kepada proses *moderation/ calibration*.
    2. Gred penilaian prestasi yang muktamad hanyalah dikira setelah proses *moderation/ calibration* dijalankan oleh pihak yang berkenaan.
  1. **BAHAGIAN G:** **PEMBANGUNAN KAPASITI**
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Penilai. Ianya memfokuskan kepada jenis bimbingan, latihan/ kursus/ bengkel/ seminar dan jenis latihan yang lain yang diperlukan oleh Pegawai Yang Dinilai untuk menjalankan tugas utama dan tambahan yang dipertanggungjawabkan.
  2. **BAHAGIAN H: ULASAN PEGAWAI TERHADAP PENILAIAN**
     1. Bahagian ini diisikan oleh Pegawai Yang Dinilai.
     2. Pegawai Yang Dinilai hendaklah menandakan samada ianya bersetuju atau tidak bersetuju diatas penilaian prestasi yang diberikan.
     3. Pegawai Yang Dinilai adalah dikehendaki untuk menandatangani borang ini.
     4. Jika sekiranya Pegawai Yang Dinilai tidak bersetuju ke atas penilaian prestasi yang diberikan oleh Pegawai Penilai, Pegawai Yang Dinilai bolehlah memohon untuk penilaian semula dilaksanakan. Penilaian semula perlu dilaksanakan dalam **tempoh dua minggu** selepas permohonan penilaian semula dibuat.
     5. Penilaian semula yang dibuat oleh Pegawai Penilai Semula adalah merupakan keputusan yang muktamad. Keputusan yang dimuatkan itu hendaklah menyatakan markah prestasi yang dinilai semula ke atas Pegawai Yang Dinilai.
  3. **BAHAGIAN I: GRED PENILAIAN PRESTASI SELEPAS PROSES *MODERATION/ CALIBRATION***
     1. Bahagian ini diisikan oleh sekretariat Jawatankuasa Sumber Manusia setelah proses *moderation/ calibration* dijalankan oleh Jawatankuasa Sumber Manusia di Jabatan/Kementerian masing-masing.
     2. Gred selepas proses *moderation/calibration* adalah merupakan keputusan yang muktamad. Keputusan yang dimuatkan itu hendaklah menyatakan gred prestasi yang dinilai semula ke atas Pegawai Yang Dinilai.

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

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

|  |  |
| --- | --- |
| **PERSEDIAAN AWAL** | * Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menyediakan maklum balas sebelum perjumpaan didalam sesi kongsi maklum balas. |
| **FOKUS** | * Maklum balas yang diberikan perlu sentiasa tertumpu kepada pencapaian utama dan didalam peningkatan diri pegawai dan kakitangan yang dinilai. |
| **BERDASARKAN KEPADA BUKTI** | * Maklum balas haruslah berasaskan kepada rujukan prestasi sebenar Pegawai Yang Dinilai melalui KPI. |
| **PERJUMPAAN YANG KERAP** | * Sesi maklum balas hendaklah kerap dilakukan secara formal. |
| **DIADAKAN SECARA BERSEMUKA** | * Maklum balas yang diberikan mestilah diadakan secara bersemuka dalam sesi *one-on-one.* |
| ***SUBSTANTIAL*** | * Mengambil masa selama 30 minit hingga 1 jam bagi memastikan *check-ins* yang formal |
| **JUJUR** | * Jujur dalam memberikan pujian dan mengenalpasti serta dalam memberikan penjelasan terhadap isu-isu pegawai yang tidak memuaskan. |
| **MEMBINA** | * Sesi tersebut harus dimulakan dengan maklum balas yang positif dan mengandungi cadangan pembaikan. |
| **DIRANCANG** | * Pegawai yang dinilai hendaklah terlebih dahulu diberikan notis mengenai agenda-agenda sesi maklum balas yang akan diadakan sebelum mengadakan perjumpaan yang akan diadakan. |

1. **PROSES KERJA DAN CARTA ALIRAN**
   1. **Proses Kerja Penyediaan Borang Penilaian Prestasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **BIL** | **PROSES KERJA** | **PEGAWAI TINDAKAN** | **RUJUKAN** |
| **1** | Isi dan cetak butir peribadi Pegawai Yang Dinilai di ‘Bahagian A’ dalam Borang Penilaian Prestasi dengan tepat dan lengkap. | Bahagian / Unit Sumber Manusia | * Borang Penilaian Prestasi * Rekod Perkhidmatan * Minit |
| **2** | Serahkan Borang Penilaian Prestasi yang dicetak kepada Ketua Bahagian/ Pegawai Penilai.  Pegawai Penilai melaksanakan penilaian prestasi. |
| **3** | Terima Borang Penilaian Prestasi yang telah lengkap diisikan oleh Ketua Bahagian /Pegawai Penilai. |
| **4** | Masukkan penilaian prestasi Pegawai Yang Dinilai ke dalam ‘Rekod Perkhidmatan’ dan buat salinan Borang Penilaian Prestasi untuk simpanan fail. |
| **5** | Sediakan persuratan ke Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) untuk menghadapkan Borang Penilaian Prestasi. | * Borang Penilaian Prestasi * Surat/ Memo |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NOTA** | | | |
| 1 | Bilangan Proses Kerja 1 hingga 2 | - | Dilaksanakan pada bulan Oktober / November setiap tahun. |
| 2 | Bilangan Proses Kerja 3 hingga 5 | - | Dilaksanakan pada bulan Oktober pada tahun berikutnya. |

* 1. **Carta Aliran Kerja Penyediaan Borang Penilaian Prestasi**

**MULA**

Isi dan cetak butir peribadi Pegawai Yang Dinilai di ‘Bahagian A’.

**1**

Serahkan Borang Penilaian Prestasi yang dicetak.

**2**

Terima Borang Penilaian Prestasi yang telah lengkap diisikan oleh Ketua Bahagian/ Pegawai Penilai.

**3**

Masukkan penilaian prestasi Pegawai Yang Dinilai kedalam ‘Rekod Perkhidmatan’ dan buat salinan.

**4**

**5**

Sediakan persuratan ke Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) untuk menghadapkan Borang Penilaian Prestasi.

**TAMAT**

* 1. **Proses Kerja Pengisian Borang Penilaian Prestasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **BIL** | **PROSES KERJA** | **PEGAWAI TINDAKAN** | **RUJUKAN** |
| **1** | Terima Borang Penilaian Prestasi daripada Bahagian/ Unit Sumber Manusia. | Ketua Bahagian/ Pegawai Penilai | Borang Penilaian Prestasi |
| **2** | Huraikan tugas, tanggungjawab utama dan tambahan di ‘Bahagian B’ dalam Borang Penilaian Prestasi. | Pegawai Yang Dinilai | Senarai Tugas & Tanggungjawab |
| **3** | Nyatakan objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di ‘Bahagian C’ dalam Borang Penilaian Prestasi selepas menentukan/ persetujuan sasaran. | Pegawai Penilai, Pegawai Yang Dinilai | Pelan Strategik |
| **4** | Tandatangani perakuan prestasi di **‘**Bahagian C1’ dalam Borang Penilaian Prestasi. | Borang Penilaian Prestasi |
| **5** | Catat pemantauan prestasi pertama (Oktober hingga Februari) berpandukan kepada objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di ‘Bahagian C’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **6** | Catat pemantauan prestasi kedua (Mac hingga Jun) berpandukan kepada objektif / Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di ‘Bahagian C’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **7** | Isi pencapaian dan perlaksanaan sebenar ke atas projek/ program/ aktitivi yang dilaksanakan di ‘Bahagian C’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **8** | Isi dan kira jumlah perkiraan pencapaian prestasi berpandukan objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di ‘Bahagian C’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **9** | Isi dan kira jumlah penilaian ciri peranan (perlakuan dan kompetensi) di ‘Bahagian D’ dan ‘Bahagian E’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **10** | Kira dan isi jumlah keseluruhan penilaian prestasi (Bahagian C, D dan E) serta gred yang bersesuaian mengikut markah yang diperolehi di ‘Bahagian F’ dalam Borang Penilaian Prestasi serta sediakan ulasan terhadap penilaian dan tandatangani ‘Bahagian F’ dalam Borang Penilaian Prestasi. |
| **11** | Senaraikan jenis latihan/ kursus/ bengkel/ seminar dan jenis latihan yang lain yang bersesuaian untuk menjalankan tugas utama dan tambahan yang dipertanggungjawabkan di ‘Bahagian G’ dalam Borang Penilaian Prestasi. | Pegawai Penilai |
| **12** | Tandatangani penilaian prestasi yang telah dibuat di ‘Bahagian H’ dalam Borang Penilaian Prestasi.  Jika:   1. Tidak setuju, terus ke proses 13 2. Setuju, terus ke proses 15 | Pegawai Yang Dinilai |
| **13** | Serahkan Borang Penilaian Prestasi asal kepada pegawai lain yang sesuai untuk membuat penilaian semula. | Pegawai Yang Dinilai |
| **14** | Sediakan ulasan terhadap penilaian semula dan ditandatangani. | Pegawai Penilai Semula |
| **15** | Serahkan kembali Borang Penilaian Prestasi yang telah ditandatangani ke Bahagian/ Unit Sumber Manusia. | Pegawai Yang Dinilai / Pegawai Penilai Semula |

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

* 1. **Carta Aliran Kerja Pengisian Borang Penilaian Prestasi**

12

MULA

4

5

6

7

8

9

10

11

3

Isi dan kira jumlah penilaian ciri peranan di ‘Bahagian D’ dan ciri tambahan di ‘Bahagian E’.

Tandatangani penilaian prestasi di ‘Bahagian H’.

Kira dan isi jumlah keseluruhan penilaian prestasi serta gred penilaian prestasi di ‘Bahagian F’ serta beri ulasan terhadap penilaian.

TAMAT

Terima Borang Penilaian Prestasi daripada Bahagian/ Unit Sumber Manusia.

2

1

SETUJU

TIDAK SETUJU

Senaraikan jenis pembangunan kapasiti di ‘Bahagian G’.

A

Huraikan tugas dan tanggungjawab di ‘Bahagian B’.

Nyatakan objektif/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI) di ‘Bahagian C’.

Tandatangani perakuan prestasi di ‘Bahagian C1’.

Catat pemantauan prestasi pertama di ‘Bahagian C’ pada bulan Februari.

Catat pemantauan prestasi kedua di ‘Bahagian C’ pada bulan Jun.

Isi pencapaian dan perlaksanaan sebenar di ‘Bahagian C’.

Isi dan kira jumlah penilaian sebenar di ‘Bahagian C’.

A

13

Serahkan Borang Penilaian Prestasi awal kepada Pegawai Penilai Semula.

TAMAT

Serahkan kembali borang penilaian prestasi ke Bahagian/ Unit Sumber Manusia.

15

14

Sediakan ulasan terhadap penilaian semula dan bincangkan persetujuan penilaian prestasi.

**LAMPIRAN A**

**TATACARA DAN CONTOH MENGENALPASTI KATEGORI KPI**

KPI boleh dikategorikan sebagai berbentuk ‘*input’,* proses, *‘output’,* kecekapan dan juga ‘*outcome’.*

Setiap KPI yang dikenalpasti tidak semestinya merangkumi setiap kategori dibawah. Contohnya, satu KPI yang dikenalpasti boleh tertumpu kepada input sahaja dan sebagainya.

Sebagai contoh KPI di Kementerian Kesihatan adalah seperti berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KATEGORI** | **KETERANGAN** | **CONTOH-CONTOH KPI** |
| **INPUT** | Mengukur sumber-sumber yang digunakan oleh organisasi.  *Measures the resources that an organisation* ***uses*** | * Permohonan bagi XX * Jumlah katil-katil di hospital |
| **PROSES** | Langkah-langkah proses yang terlibat  *Measures the* ***processes involved*** | * Jumlah masa bagi memproses permohonan bagi XX * Jumlah pesakit yang dimasukkan ataupun dikeluarkan daripada hospital |
| **PENGELUARAN**  ***OUTPUT*** | Mengukur perkhidmatan dan produk-produk yang dihasilkan  *Measures the services & goods* ***produced*** | * Jumlah permohonan yang lulus * Jumlah kematian (*inpatient deaths*) di hospital berkenaan yang disebabkan oleh *medical errors* |
| **KECEKAPAN**  ***EFFICIENCY*** | Mengukur produktiviti  *Measures the* ***productivity*** | * % Permohonan yang diluluskan dalam tempoh 3 hari * Purata katil-katil hospital yang digunakan |
| **HASIL**  ***OUTCOME*** | Menilai kesan tindakan sebenar  *Assess the* ***actual impact*** *of the action* | * Kepuasan hati permohonan * *Inpatient mortality rate* di hospital berkenaan |

**LAMPIRAN B**

**CONTOH PERKIRAAN MARKAH PENCAPAIAN**

KPI Bahagian: Menjalankan audit tenaga manusia ke atas 2 jabatan dalam masa satu tahun.

KPI Individu: Menyediakan Laporan Audit untuk Jabatan A dan Jabatan B mengikut pembahagian tugas yang telah ditetapkan mengikut perancangan kerja.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KPI 1:** *Menyediakan deraf Laporan individu untuk Jabatan A dalam masa 5 bulan selepas pengauditan* | | | | | | | |
| *Peringkat Penilaian* | **Pertama (Februari)** | **Kedua (Jun)** | **Akhir (September)** | | | | |
| *Penganalisaan telah selesai dijalankan mengikut perancangan yang telah dirancang.*  *Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.* | *Deraf Laporan telahpun selesai disediakan mengikut perancangan yang telah dirancang iaitu pada bulan Mac tahun ini.*  *Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.* | *Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.* | | | | |
| **Markah Pencapaian**  *(sila tandakan)* | | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  |  |  |  | **/** |
| **KPI 2:** *Menyatukan Laporan Individu kepada Laporan Utama selepas pasukan membincangkan laporan dalam masa satu bulan* | | | | | | | |
| *Peringkat Penilaian* | **Pertama (Februari)** | **Kedua (Jun)** | **Akhir (September)** | | | | |
| *Akan bermula pada bulan Mac mengikut perancangan kerja.* | *Deraf laporan individu telahpun dihadapkan kepada Ketua Pasukan Audit mengikut perancangan.*  *Walaubagaimanapun, penyatuan laporan individu tidak mengikut apa yang dirancang dan selesai pada bulan April.* | *Penyatuan laporan tidak menepati tempoh yang dipersetujui dan dirancang.*  *Walaubagaimanapun, pengauditan bagi Jabatan A telahpun selesai dijalankan pada bulan April* | | | | |
| **Markah Pencapaian**  *(sila tandakan)* | | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  |  |  | **/** |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KPI 3:** *Menyediakan deraf Laporan individu untuk Jabatan B dalam masa 5 bulan selepas pengauditan* | | | | | | | |
| *Peringkat Penilaian* | **Pertama (Februari)** | **Kedua (Jun)** | **Akhir (September)** | | | | |
| *Tugasan akan bermula pada bulan April mengikut perancangan kerja.* | *Penganalisaan telah selesai dijalankan mengikut perancangan yang telah dirancang.*  *Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui.*  *Walaubagaimanapun, pengumpulan maklumat tidak menepati tarikh yang telah ditetapkan.* | *Pencapaian adalah mengikut tempoh masa yang dipersetujui dan mengikut perancangan kerja.* | | | | |
| **Markah Pencapaian**  *(sila tandakan)* | | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  |  |  |  | **/** |
| **KPI 4:** *Menyatukan Laporan Individu kepada Laporan Utama selepas pasukan membincangkan laporan dalam masa satu bulan* | | | | | | | |
| *Peringkat Penilaian* | **Pertama (Februari)** | **Kedua (Jun)** | **Akhir (September)** | | | | |
| *Tugasan akan bermula pada bulan Septemberl mengikut perancangan kerja.* | *Tugasan akan bermula pada bulan September mengikut perancangan kerja.* | *Deraf laporan individu telahpun dihadapkan kepada Ketua Pasukan Audit mengikut perancangan.*  *Penyatuan Laporan menepati tempoh yang dipersetujui mengikut perancangan kerja.*    *Pencapaian penuh mengikut tempoh masa yang ditetapkan.* | | | | |
| **Markah Pencapaian**  *(sila tandakan)* | | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  |  |  |  | **/** |

**LAMPIRAN C**

**CONTOH PELAN KERJA (*WORK PLAN)***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KPI 1 : Menyediakan Deraf Laporan Individu** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Huraian KPI** | | *Menyediakan Laporan individu untuk Jabatan A dan B selepas pengauditan* | | **2016 - 2017** | | | | | | | | | | | | | |
| **Bil** | | **Activities : Jabatan A** | | **Oct** | **Nov** | | **Dec** | **Jan** | **Feb** | **Mar** | **Apr** | **May** | **Jun** | **Jul** | **Aug** | **Sep** |
| **1** | | Mengumpul maklumat melalui pengisian borang, temuduga. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | | Menganalisa maklumat yang telah diperolehi semasa pengauditan. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | | Menyediakan Deraf Laporan Individu. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | | Menghadapkan kepada Ketua Pasukan Audit Deraf Laporan Individu yang telah dikemaskini bagi penelitian lanjut. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | | Perjumpaan pasukan audit bagi membincangkan deraf-deraf penyediaan laporan. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | | Disatukan Laporan-Laporan Individu kepada Laporan Utama | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bil** | | **Activities : Jabatan B** | | **Oct** | **Nov** | | **Dec** | **Jan** | **Feb** | **Mar** | **Apr** | **May** | **Jun** | **Jul** | **Aug** | **Sep** |
| **1** | | Mengumpul maklumat melalui pengisian borang, temuduga. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | | Menganalisa maklumat yang telah diperolehi semasa pengauditan. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | | Menyediakan Deraf Laporan Individu. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | | Menghadapkan kepada Ketua Pasukan Audit Deraf Laporan Individu yang telah dikemaskini bagi penelitian lanjut. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | | Perjumpaan pasukan audit bagi membincangkan deraf-deraf penyediaan laporan. | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | | Disatukan Laporan-Laporan Individu kepada Laporan Utama | |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | | Perancangan | | |
|  | | Perlaksanaan sebenar | | |

**LAMPIRAN D**

**CONTOH PENILAIAN CIRI PERANAN**

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **KOMITMEN (Ciri Asas/Mandatori)** | | |
| *2.1 Menerima, memikul dan berkesanggupan dalam melaksanakan projek, aktiviti serta tugas dan tanggungjawab.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Komitmen yang lemah dalam melaksanakan tugas dan kewajipan dengan telus, jujur dan amanah. Keputusan, perbuatan dan tindakan yang adil, objektif serta dengan niat yang baik adalah berkurangan dan dapat dilihat dalam pekerjaan dan pergaulan seharian di pejabat.* |
| **Markah**  **4** | *Mempunyai komitmen yang sangat tinggi dalam menerima, memikul dan berkesanggupan dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab yang diberikan dengan jujur dan amanah. Keputusan, perbuatan dan tindakan yang sangat adil, objektif serta mempunyai niat yang baik dalam pekerjaan dan pergaulan seharian di pejabat.* |
| * 1. *Kebolehpercayaan dan kecekapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Perlaksanaan dan penyelesaian kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan adalah kurang cekap dan kurang memuaskan.* |
| **Markah**  **4** | *Arif dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan baik dan berkesan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **PENGETAHUAN DAN PERLAKSANAAN (Ciri Asas/Mandatori)** | | |
| *3.1 Dinilai dari segi pengetahuan, kefahaman, perlaksanaan dan pandangan yang luas mengenai tugas dan tanggungjawab jawatan serta matlamat Kerajaan (kementerian/jabatan).* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mempunyai pengetahuan tugas dan tanggungjawab jawatan yang diamanahkan serta mempunyai pengetahuan akan matlamat Kerajaan.* |
| **Markah**  **4** | *Berpengetahuan serta faham sepenuhnya mengenai tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan serta mempunyai pandangan yang luas mengenai tugas dan tanggungjawab jawatan serta matlamat Kerajaan (kementerian/ jabatan).* |
| * 1. *Dinilai dari segi pengetahuan, kefahaman, perlaksanaan dan pandangan yang luas mengenai dasar, peraturan*   *dan undang-undang Kerajaan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mempunyai pengetahuan mengenai dasar, peraturan dan undang-undang Kerajaan.* |
| **Markah**  **4** | *Berkemahiran dan mempunyai pengetahuan luas serta faham sepenuhnya dengan perlaksanaan dasar, peraturan dan undang-undang Kerajaan.* |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **KEPIMPINAN (Ciri Asas/Mandatori)** | | |
| *5.1 Memimpin dalam pengurusan kerja dan kakitangan untuk mencapai tujuan/objektif kementerian/jabatan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Menunjukkan rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.* |
| **Markah**  **4** | *Menerapkan budaya kepimpinan di dalam Kementerian/ Jabatan dengan menggalakkan pegawai dan Kakitangan.* |
| * 1. *Memahami, mengkaitkan dan mensejajarkan strategi kementerian/jabatan dengan wawasan Negara.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Pemahaman mengenai dengan wawasan Negara dan haluan dasar.* |
| **Markah**  **4** | *Mewujudkan budaya yang sentiasa peka terhadap keperluan semasa ke arah pencapaian strategi.* |
| *5.3 Berfikir dan bertindak secara strategik dan sentiasa mempunyai visi yang jelas.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Menyediakan dan menerajui pemikiran yang strategik bagi membantu memacu visi.* |
| **Markah**  **4** | *Mewujudkan budaya menjurus kepada pemikiran strategik di kementerian/ jabatan.* |
| * 1. *Merangka strategi yang jelas yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan perkhidmatan awam dan pembangunan Negara.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mewujudkan visi, strategi dan keutamaan yang jelas.* |
| **Markah**  **4** | *Menyumbang ke arah pencapaian wawasan Negara.* |
| * 1. *Menerajui perubahan yang berkesan dalam sistem dan amalan kementerian/ jabatan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mengenalpasti bidang-bidang yang berpotensi untuk dibuat perubahan bagi mencapai visi.* |
| **Markah**  **4** | *Memacu budaya berpandukan prestasi (performance culture) ke arah pencapaian hasil di kementerian/ jabatan.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **PENGURUSAN KERJA (Ciri Asas/Mandatori)** | | |
| *6.1 Memastikan misi kementerian/jabatan tercapai yang merangkumi matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mengetahui misi, matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama kementerian/ jabatan secara ringkas.* |
| **Markah**  **4** | *Berupaya untuk menterjemahkan misi kementerian/ jabatan ke peringkat bawahan dalam tugasan harian yang mampu mencapai matlamat, bidang tumpuan, program dan aktiviti utama di peringkat kementerian/ jabatan dengan jelas.* |
| * 1. *Merancang, menyusun, menyelaras dan mengawasi kerja-kerja yang diusahakan/ dipertanggungjawabkan*   *menurut keutamaannya dalam tempoh masa yang ditetapkan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Dapat merancang, menyelaras dan mengawasi kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan secara umum sahaja.* |
| **Markah**  **4** | *Berupaya untuk melaksanakan sepenuhnya kerja-kerja yang disusun dan dirancang dengan penuh kualiti mengikut keutamaan secara strategik serta dalam tempoh masa yang singkat.* |
| 1. *Memberikan idea-idea yang kreatif yang dapat digunakan atau dilaksanakan untuk memperbaharui dan*   *memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab yang menyumbang kepada penjimatan masa dan kos serta peningkatan produktiviti.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Memberikan idea-idea yang dapat digunapakai untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab kementerian/ jabatan.* |
| **Markah**  **4** | *Memberikan idea-idea yang kreatif dan praktikal yang dapat digunapakai dan dilaksanakan untuk memperbaharui dan memperbaiki tugas-tugas dan tanggungjawab kementerian/ jabatan yang berupaya untuk menyumbang secara langsung kepada penjimatan masa dan kos serta berupaya untuk mempertingkatkan tahap produktiviti kementerian/ jabatan secara jelas.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **KOMUNIKASI (Ciri Asas/Mandatori)** | | |
| *7.1 Memberi dan/atau menerima arahan, pendapat dan sebagainya dengan jelas dan teratur secara lisan dan/atau tulisan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Menunjukkan sedikit kebolehan dalam berkomunikasi secara jelas tetapi ada kalanya penyampaian komunikasi didapati kurang efektif dan kurang berkesan dalam memberikan ataupun menerima arahan serta kurang jelas dalam meluahkan idea ataupun pendapat.* |
| **Markah**  **4** | *Menjadi inspirasi, pemimpin, pelatih dan pakar motivasi dalam menerapkan dan menjalankan budaya berkomunikasi secara efektif dan berkesan disemua peringkat pegawai dan kakitangan. Berkemahiran dalam mengutarakan dan merumuskan idea dan pendapat yand kompleks.* |
| * 1. *Menggalakkan dan memudahkan kerjasama diantara pegawai dan kakitangan dalam kementerian/jabatan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Menunjukkan pengetahuan umum dan pemahaman dalam kepentingan menggalakkan dan memudahkan kerjasama di antara pegawai dan kakitangan tetapi ada kalanya mengelakkan ataupun melepaskan peluang dari menyediakan hala tuju dan kepimpinan kepada pegawai dan kakitangan didalam kementerian/ Jabatan.* |
| **Markah**  **4** | *Menjadi inspirasi, pemimpin, pelatih dan pendorong dalam menerapkan dan menggalakkan pelbagai peringkat pegawai dan kakitangan untuk menjadi cemerlang dalam bekerjasama.* |
| * 1. *Menyelaras dengan pihak yang berkepentingan di dalam dan luar kementerian/jabatan/negara.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Menunjukkan sedikit kebolehan dan pemahaman dalam kepentingan menyelaras serta berhubung dengan pihak yang berkepentingan jika diperlukan.* |
| **Markah**  **4** | *Pendorong dalam mewujudkan, membangunkan dan mendapatkan sokongan untuk inisiatif-inisiatif baru melalui rangkaian dari pelbagai pihak berkepentingan dan sering bekerjasama dan memanfaatkan pegawai-pegawai fokal dari pelbagai pihak berkepentingan untuk mencapai matlamat strategik.* |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **8.0 PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA (Ciri Opsyen)** | | |
| *8.1 Memastikan pasukan pengurusan (management team) meningkatkan pembangunan sumber manusia melalui kaedah penilaian, mentor dan bimbingan serta pembangunan kerjaya.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mempunyai pengetahuan asas dalam pembangunan sumber manusia.* |
| **Markah**  **4** | *Melaksanakan pembangunan sumber manusia dengan lebih berkesan dan memastikan pasukan pengurusan (management team) meningkatkan pembangunan sumber manusia melalui kaedah penilaian, mentor dan bimbingan serta pembangunan kerjaya yang lebih bersistematik dan teratur.* |
| * 1. *Merancang dan merangka keperluan perancangan sumber manusia seperti rancangan penggantian ke dalam pelan tindakan kementerian/jabatan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mempunyai pengetahuan asas mengenai perancangan sumber manusia seperti rancangan penggantian.* |
| **Markah**  **4** | *Melaksanakan rancangan penggantian dengan lebih berkesan dan bersistematik dengan pangkalan data yang mantap serta menjadi kementerian/ jabatan contoh yang melaksanakan rancangan penggantian secara menyeluruh sejajar dengan kehendak dan keperluan kementerian/ jabatan.* |
| * 1. *Memastikan latihan dan pelan pembelajaran dapat menyokong strategi kementerian/jabatan dan tingkah laku yang dikehendaki.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Mempunyai pengetahuan asas dalam latihan dan pelan pembelajaran.* |
| **Markah**  **4** | *Sering memastikan segala latihan dan pelan pembelajaran tersebut dibuat dan dilaksanakan adalah sentiasa menyokong strategi kementerian/ jabatan dan tingkah laku yang dikehendaki.* |
| * 1. *Sentiasa berusaha untuk meningkatkan pembangunan diri (self development) dengan berkesan.* | | |
| Petanda penilaian mengikut markah | **Markah**  **1** | *Ada usaha untuk meningkatkan pembangunan diri dan berjinak-jinak dengan buku pembelajaran.* |
| **Markah**  **4** | *Sentiasa berusaha secara konsisten dan mempunyai minat yang sangat tinggi untuk meningkatkan pembangunan diri dengan pembacaan buku-buku ilmiah dari pelbagai bidang serta dapat mengaplikasikan ilmu tersebut kedalam tugasan harian. Disamping dapat menjadi pakar rujuk, juga dapat mempromosikan budaya pembangunan diri (self-development culture) dalam kementerian/ jabatan secara menyeluruh.* |

**LAMPIRAN E**

Tatacara Pengiraan Penilaian Prestasi Secara Keseluruhan

Ada sebanyak enam (6) langkah dalam pengisian dan pengiraan bagi penilaian prestasi secara keseluruhan di **Bahagian F** dalam Borang Penilaian Prestasi seperti berikut:

Langkah 1

Bagi pengiraan untuk “Bahagian C”, sila isi petak “Jumlah Markah (Bahagian C)” dan petak “Jumlah KPI X 4”. Jumlah KPI hendaklah didarab (*multiply*) dengan empat (4). “Jumlah Markah” perlu dibahagi (*divide*) dengan “Jumlah KPI X 4”. Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bahagian C** |  |  |  |  |  | ***Langkah 1*** |  |  | Wajaran  (%) |  | Jumlah Diperolehi  (%) |  |  |  |
| Jumlah Markah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | = |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  | **Jumlah Markah Keseluruhan  (sebelum proses *moderation/ calibration*)**  **(%)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Jumlah KPI X 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | = |  |

Langkah 2

Seterusnya, jawapan di *Langkah 1* hendaklah didarab (*multiply*) dengan Wajaran sebanyak lima puluh (50). Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan di ruang “Jumlah Diperolehi”.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bahagian C** |  |  |  |  | ***Langkah 2*** |  |  |  | Wajaran  (%) |  | Jumlah Diperolehi  (%) |  |  |  |
| Jumlah Markah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | = |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  | **Jumlah Markah Keseluruhan  (sebelum proses *moderation/ calibration*)**  **(%)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Jumlah KPI X 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | = |  |

Langkah 3

Sila isi petak “Jumlah Markah (Bahagian D)” dan petak “Jumlah Markah (Bahagian E)”. Kedua-dua “Jumlah Markah” tersebut perlu dicampur (*addition*) dan sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  | = |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ***Langkah 3*** |  |  |  |
| **Bahagian D** Jumlah Markah |  | + | **Bahagian E** Jumlah Markah | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  |  |

Langkah 4

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** (Jumlah Ciri Peranan X 4) |  | + | **Bahagian E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) | |  | = |  |  |  | ***Langkah 4*** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Langkah 5

Jawapan di *Langkah 3* perlu dibahagi *(divide)* dengan jawapan di *Langkah 4* dan seterusnya didarab (*multiply*) dengan Wajaran sebanyak lima puluh (50). Sila catat jawapan tersebut di petak yang disediakan di ruang “Jumlah Diperolehi”.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  | = |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** Jumlah Markah |  | + | **Bahagian E** Jumlah Markah | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  | ***Langkah 5*** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** (Jumlah Ciri Peranan X 4) |  | + | **Bahagian E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Langkah 6

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bahagian C** |  |  |  |  |  |  |  |  | Wajaran  (%) |  | Jumlah Diperolehi  (%) |  |  | ***Langkah 6*** |  |
| Jumlah Markah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | = |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  | **Jumlah Markah Keseluruhan  (sebelum proses *moderation/ calibration*)**  **(%)** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (Jumlah KPI X 4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | = |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** Jumlah Markah |  | + | **Bahagian E** Jumlah Markah | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | X | 50 | = |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Bahagian D** (Jumlah Ciri Peranan X 4) |  | + | **Bahagian E** (Jumlah Ciri Tambahan X 4) | |  | = |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |