

BUKU PANDUAN

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

1. PENGENALAN

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

2. OBJEKTIF PENILAIAN POTENSI

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

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

3. DEFINASI

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

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

4. TATACARA PENILAIAN

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

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

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

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

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

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

- | | | |
|--|---|---|
| d. "Consistency" | - | Menilai semua pegawai meratai secara ketat atau longgar. |
| e. Kesan Jalan Keluar Cara Mudah | - | Mengelakkan keputusan dengan cara menilai semua pegawai secara 'purata' (<i>average</i>) dan saksama. |
| f. Kesan Cermin | - | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada pegawai-pegawai yang menyerupai / mencerminkan sifat dan keperibadian Pegawai Yang Menilai. |
| g. Kesan Pilih Kasih "Favoritism" | - | Penilaian yang lebih menyebelahi kepada mereka yang berupa kawan, atau mereka yang mempunyai latar belakang yang sama seperti sekolah, minat, kepercayaan dan sebagainya. |
| h. Kesan "Avoidance" | - | Menilai dengan terlalu tinggi supaya mengelakkan pertikaian atau pertengkaran atau untuk mengelakkan dari menyakitkan hati pegawai berkenaan. |
| i. Pengesahan Satu Kenaikan Gaji/Pangkat | - | Menilai potensi Pegawai berkenaan demi untuk memastikan dia menerima satu kenaikan gaji atau pangkat. |
- 4.3 Pegawai yang ditugaskan menjadi **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengenali dan mengawasi kerja-kerja **Pegawai Yang Dinilai** di Kementerian/Jabatan berkenaan selama tidak kurang dari enam (6) bulan.
- 4.4 **Pegawai Yang Menilai** hendaklah mengetahui sepenuhnya semua tugas dan tanggungjawab termasuk tugas-tugas lain/sampingan yang dikendalikan oleh **Pegawai Yang Dinilai** di sepanjang tahun berkenaan dan penilaian hendaklah dibuat berdasarkan potensi Pegawai Yang Dinilai untuk menjawat jawatan yang lebih kanan dan kepada prestasi masakini.

5. TEMPOH PENILAIAN

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

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

6. JENIS-JENIS BORANG

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

- 6.1.1 Borang warna biru bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji B.3 dan yang sebanding dengannya.
- 6.1.2 Borang warna hijau bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji Kumpulan dan yang sebanding dengannya.
- 6.1.3 Borang warna putih bagi Pegawai yang berpotensi menjawat jawatan dalam tanggagaji Superscale dan yang sebanding dengannya.

7. CIRI-CIRI KOMPETENSI UMUM

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

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

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

A. KEUPAYAAN:

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

B. PENGLIBATAN:

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

C. PENCAPAIAN:

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

8. PENGISIAN BORANG PENILAIAN ANGGARAN TAHAP POTENSI SEMASA

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

8.1.1 SEKSYEN A – KETERANGAN PERIBADI PEGAWAI YANG DINILAI

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

8.1.2 SEKSYEN B – PANDUAN PEMARKAHAN SETIAP CIRI KOMPETENSI

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

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

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

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

8.1.4 SEKSYEN D – PENILAIAN CIRI-CIRI KOMPETENSI KHUSUS

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

8.1.5 SEKSYEN E – PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA

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

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

- b. Penilaian Prestasi Keseluruhannya adalah seperti berikut:

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

- c. Contoh Perkiraan:

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

Menggunakan formula di atas:

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

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

19

Pegawai ini mempunyai penilaian tahap potensi keseluruhan (Sila tanda $\sqrt{\quad}$):

☐ Melebihi Jangkaan (21 – 24)

☒ Berpotensi (16 – 20)

☐ Hampir Bersedia (8 – 15)

☐ Belum Bersedia (0 – 7)

8.1.6 SEKSYEN F – RUMUSAN PENILAIAN TAHAP POTENSI KESELURUHANNYA

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

8.1.7 SEKSYEN G – SESI PERBINCANGAN

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

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

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

8.1.8 SEKSYEN H – KETERANGAN DAN TANDATANGAN PEGAWAI YANG MENILAI

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

9. PENANDA ARASAN

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

10. HAL-HAL LAIN

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