

**SOALAN-SOALAN LAZIM
(FREQUENTLY ASKED QUESTIONS) BAGI
SISTEM PENGURUSAN PRESTASI BARU
DALAM PERKHIDMATAN AWAM SELARAS
DENGAN SURAT KELILING JABATAN
PERDANA MENTERI BILANGAN 4/2017**



KANDUNGAN

1. PEGAWAI PENILAI	1
1.1. Soalan : Bagaimanakah saya selaku Pegawai Penilai dapat mengisikan Penilaian Prestasi yang baru ini?	1
1.2. Soalan : Siapakah yang bertanggungjawab untuk membuat dokumen Penilaian Prestasi untuk Pegawai yang Dinilai?	1
1.3. ... Soalan : Berapakah tempoh minima bagi melayakkan untuk menilai pegawai bawahannya?.....	1
1.4. ... Soalan : Berapakah tempoh minima bagi melayakkan seorang pegawai untuk menilai?.....	2
1.5. Soalan : Apakah peranan saya sebagai Pegawai Penilai?	2
1.6. Soalan : Bagaimana jika saya (Pegawai Penilai) tidak menetapkan KPI bagi pegawai yang saya nilai?	4
1.7. Soalan : Adakah saya (Pegawai Penilai) perlu menetapkan KPI untuk pegawai bawahan saya?	4
1.8. Soalan : Bagaimanakah caranya untuk menetapkan KPI bagi pegawai / kakitangan di Bahagian IV dan V?	5
1.9. Apakah contoh KPI bagi jawatan-jawatan di dalam Bahagian III / IV dan V?	5
1.10. Soalan : Berapakah kekerapan perjumpaan di antara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tahun penilaian?.....	6
1.11. Soalan : Apakah yang patut dilakukan Pegawai Penilai yang dipindah keluar unit / seksyen / bahagian / jabatan sebelum penghujung tahun penilaian?	7
1.12. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai dalam GEMS?.....	8
1.13. Soalan : Skala atau 'rating' yang ada di dalam borang penilaian prestasi tersebut adalah di antara skala 0 hingga 4. Adakah dibolehkan bagi Pegawai Penilai untuk memberikan skala pemarkahan secara "decimal places" sebagai contoh 1.5 atau 3.3?	8
1.14. . Soalan : Adakah penilaian prestasi perlu dibuat terhadap pegawai yang baru berkhidmat?	9

2. PEGAWAI YANG DINILAI	9
2.1. Soalan : Bagaimanakah saya (Pegawai Penilai) mengisikan Penilaian Prestasi yang baru ini?.....	9
2.2. Soalan : Bagaimanakah KPI saya sebagai Pegawai Yang Dinilai ditetapkan? .	9
2.3. Soalan : Bagaimana jika Pegawai Penilai saya tidak menetapkan KPI bagi saya (Pegawai Yang Dinilai)?	10
2.4. Soalan : Bagaimana jika sekiranya KPI yang ditetapkan untuk saya (Pegawai Yang Dinilai) tidak menunjukkan tugas saya sebenar?	10
2.5. Soalan : Berapakah kekerapan perjumpaan di antara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tahun penilaian?.....	11
2.6. Soalan : Apakah yang patut dilakukan Pegawai yang Dinilai yang dipindah keluar unit / seksyen / bahagian / jabatan sebelum penghujung tahun penilaian? 11	
2.7. Soalan : Bolehkah saya memohon untuk menukar Pegawai Penilai di dalam sistem GEMS jika saya tidak bersetuju dengan penilaian saya?	12
2.8. Soalan : Jika Pegawai yang Dinilai tidak bersetuju dengan penilaian, bolehkah Pegawai yang Dinilai meminta untuk dinilai semula? (di dalam sistem GEMS)	12
2.9. Soalan : Bolehkah saya menilai prestasi sendiri (atas arahan Pegawai Penilai) dan Pegawai Penilai hanya akan menandatangani Penilaian Prestasi setelah selesai ?	13
2.10. Soalan : Adakah penilaian prestasi yang baru ini akan menjejaskan kadar bayaran bonus?	13
3. BAHAGIAN ATAU UNIT PENTADBIRAN / SUMBER MANUSIA	14
3.1. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai di dalam sistem GEMS?.....	14
4. JAWATANKUASA SUMBER MANUSIA	14
4.1. Soalan : Bolehkah Penilaian Prestasi yang telah dipersetujui di antara Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai itu diubah?.....	14

5. BAHAGIAN GEMS	15
5.1.Soalan : Adakah borang Penilaian Prestasi baru ini akan digunakan didalam GEMS?.....	15
5.2. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai didalam sistem GEMS?.....	15
5.3. Soalan : Adakah sistem GEMS membolehkan penukaran Pegawai Penilai kepada pegawai yang lain (Pegawai Penilai Semula)?	15
6. KAEDAH ‘BELL CURVE’	16
6.1. Soalan : Apa yang dimaksudkan dengan ‘bell curve’ dan apakah rasional penggunaan ‘bell curve; ini?.....	16
6.2. Soalan : Apakah kaitan bell curve ini dengan Pengurusan Bakat (Talent Management) dalam sesebuah organisasi?.....	17
7. PROSES MODERATION / CALIBRATION	18
7.1. Apakah tujuan proses moderation dan calibration?	18
7.2. Apakah perbezaan di antara “moderation” dan “calibration”?	18
7.3. Jika sekiranya satu Jabatan/Kementerian mempunyai Jawatankuasa yang mengendalikan sumber manusia, tetapi tidak dinamakan “Jawatankuasa Sumber Manusia”, adakah jawatankuasa berkenaan boleh dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan proses <i>moderation/calibration</i> ?	18

1. PEGAWAI PENILAI

1.1. Soalan : Bagaimanakah saya selaku Pegawai Penilai dapat mengisikan Penilaian Prestasi yang baru ini?

Jawapan : Penilaian Prestasi adalah seperti berikut:-

- Bahagian I dan II: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru di dalam Perkhidmatan Awam Bagi Pegawai Bahagian I dan II;
- Bahagian III: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru didalam Perkhidmatan Awam Bagi Pegawai Bahagian III; dan
- Bahagian IV dan V: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Baru Bagi Bahagian IV dan V.
- Borang dan Garispanduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru boleh dimuat turun dari laman sesawang Jabatan Perkhidmatan Awam (<http://www.jpa.gov.bn/Lists/News/DispForm.aspx?ID=560>)

1.2. Soalan : Siapakah yang bertanggungjawab untuk membuat dokumen Penilaian Prestasi untuk Pegawai yang Dinilai?

Jawapan : Pegawai Penilai adalah Pegawai yang dipertanggungjawabkan atau diamanahkan oleh Ketua Jabatan untuk membuat dokumen Penilaian Prestasi berkenaan.

1.3. Soalan : Berapakah tempoh minima bagi melayakkan untuk menilai pegawai bawahannya?

Jawapan : Pegawai bawahan (Pegawai yang Dinilai) perlu sekurang-kurangnya bertugas selama tiga bulan dari tarikh melapor diri ke Kementerian/ Jabatan/ Bahagian/ Unit bagi melayakkan untuk dibuat penilaian prestasi ke atasnya.

1.4. Soalan : Berapakan tempoh minima bagi melayakkan seorang pegawai untuk menilai?

Jawapan : Pegawai Penilai perlu berkhidmat sekurang-kurangnya tiga bulan dan telah dipertanggungjawabkan untuk menjaga dan mengawasi pekerjaan dan kesejahteraan Pegawai Yang Dinilai secara langsung bagi melayakkannya untuk menjalankan penilaian prestasi ke atas Pegawai Yang Dinilai.

1.5. Soalan : Apakah peranan saya sebagai Pegawai Penilai?

Jawapan : Setiap Pegawai Penilai **berperanan** untuk memastikan pelaksanaan penilaian prestasi itu secara:-

- **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).

Pegawai Penilai juga **bertanggungjawab** akan perkara-perkara berikut :

- Menentukan hala tuju, matlamat dan perancangan kerja tahunan dengan berbincang bersama Pegawai Yang Dinilai.
- Memastikan sistem kerja yang berkesan bagi mencapai perancangan kerja tahunan yang telah dipersetujui.

- Memberi penekanan kepada pembangunan kerjaya pegawai dengan melihat kepada aspek pengurusan prestasi seperti pembangunan kapasiti secara berterusan.
- Membuat penilaian dengan penuh tanggungjawab, jujur dan profesional.

Pegawai Penilai mestilah mengelakkan diri dari terpengaruh oleh kesan-kesan yang lazim seperti berikut:

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

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

1.6. Soalan : Bagaimana jika saya (Pegawai Penilai) tidak menetapkan KPI bagi pegawai yang saya nilai?

Jawapan : Borang Penilaian Prestasi bagi pegawai-pegawai yang mempunyai KPI terbahagi kepada tiga bahagian (Penilaian Hasil (Results), Penilaian Ciri Peranan (Roles) dan Penilaian Ciri Tambahan). Sekiranya Pegawai Penilai tidak menetapkan sebarang KPI bagi Pegawai yang Dinilai, maka Pegawai yang Dinilai akan kehilangan

- Separuh (50%) dari markah penilaian keseluruhan bagi pegawai-pegawai dalam Bahagian I, II dan III;
- 30% dari markah penilaian keseluruhan bagi pegawai-pegawai dalam Bahagian IV dan V.

Bagi mengelakkan perkara berkenaan terjadi, Pegawai yang Dinilai juga perlu memastikan KPInya telah ditetapkan dan dipersetujui bersama Pegawai Penilai.

1.7. Soalan : Adakah saya (Pegawai Penilai) perlu menetapkan KPI untuk pegawai bawahan saya?

Jawapan : Ya. KPI dan sasaran berkenaan perlu ditetapkan dan dipersetujui oleh kedua belah pihak dengan menandatangani perakuan prestasi (performance agreement). 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. Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai dikehendaki untuk menandatangani ruang perakuan yang disediakan. Ini dilaksanakan pada awal tempoh penilaian (bulan Oktober).

1.8. Soalan : Bagaimanakah caranya untuk menetapkan KPI bagi pegawai / kakitangan di Bahagian IV dan V?

Jawapan: Pegawai/Kakitangan dalam Div IV dan Div V dianggap sebagai *support staff* dalam menjalankan tugas seharian dalam membantu pegawai atasannya. Mereka boleh mempercepatkan proses dari segi memproses persuratan dan sebagainya. KPI yang diberikan kepada pegawai/kakitangan berkenaan adalah KPI yang berbentuk *input / proses* sahaja. KPI tersebut boleh dirujuk melalui TPOR unit / Bahagian / jabatan yang telah ditetapkan dan tertakluk kepada tugas yang diberikan oleh Pegawai Penilai.

1.9. Apakah contoh KPI bagi jawatan-jawatan di dalam Bahagian III / IV dan V?

Jawapan : Antara contoh KPI bagi Bahagian III / IV / V adalah seperti berikut:-

Jawatan	Bahagian	Unit	Tugas / TPOR	Contoh KPI
Penyelia Pejabat	Bhg III	Peperiksaan	Penyediaan laporan peperiksaan di setiap penghujung bulan	Jumlah / Peratus laporan peperiksaan yang dihasilkan
Penyelia Pejabat	Bhg III	Latihan	Menghantar pegawai / kakitangan bagi kursus pensijilan	Jumlah / Peratus pegawai yang mendapat pensijilan
Kerani	Bhg IV	Peperiksaan	Memastikan draf persuratan adalah betul dan tiada / kurang kesilapan (error)	Jumlah / Peratus persuratan yang mengandungi kesilapan (error)

Jawatan	Bahagian	Unit	Tugas / TPOR	Contoh KPI
Kerani	Bhg IV	Helpdesk	Menjawab panggilan telefon dalam masa 3 deringan (TPOR)	Jumlah / Peratus panggilan yang berjawab dalam masa 3 deringan
Kerani	Bhg IV	Latihan	Memastikan borang permohonan latihan / bengkel yang diterima melalui emel / persuratan dari Kementerian / Jabatan lengkap dalam masa 1 hari	Jumlah / Peratus borang lengkap yang siap diteliti dalam masa 1 hari
Pembantu Pejabat	Bhg V	Pentadbiran	Memproses dan menghantar (despatch) persuratan tidak lebih 3 hari dari cop tarikh penerimaan	Jumlah / Peratus persuratan yang diproses dan dihantar dalam tempoh 3 hari dari cop tarikh penerimaan
Pemandu	Bhg V	Pentadbiran	Memastikan semua pergerakan kenderaan hendaklah dibuat dan dicatat (log) berdasarkan arahan tugas yang dikeluarkan oleh Pegawai yang berkenaan.	Catatan log penggunaan kenderaan Jabatan berdasarkan tugas.
Pemandu	Bhg V	Pentadbiran	Memastikan keselamatan kenderaan termasuk aksesori dan barang-barang dalam kenderaan.	Kos penggantian kerosakan aksesori / barang kereta

1.10. Soalan : Berapakah kekerapan perjumpaan di antara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tahun penilaian?

Jawapan : Borang Penilaian Prestasi direka untuk memastikan pemantauan pencapaian hasil (*formal check-ins*) dijalankan sebanyak dua kali sepanjang tempoh penilaian. 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 di tahun berikutnya.

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 penambahbaikan perlu dibincangkan bersama Pegawai Yang Dinilai.

Dengan pelaksanaan Penilaian Prestasi melalui GEMS, sekiranya Pegawai Penilai itu gagal melaksanakan pemantauan pencapaian hasil pada bulan Februari dan Jun, maka Penilaian bagi bulan September tidak akan dapat dilaksanakan sekiranya ruang pemantauan Februari dan Jun berkenaan masih belum diisikan. Bagi memastikan Pegawai Penilai melaksanakan penilaian pada *checkpoints* berkenaan, peringatan menggunakan *email alerts / notification* akan dikeluarkan melalui sistem GEMS.

1.11. Soalan : Apakah yang patut dilakukan Pegawai Penilai yang dipindah keluar unit / seksyen / bahagian / jabatan sebelum penghujung tahun penilaian?

Jawapan : Sekiranya Pegawai Penilai bertukar/ ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:

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.

1.12. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai dalam GEMS?

Jawapan : Sila maklumkan kepada Bahagian Pentadbiran / Sumber Manusia jabatan untuk dipastikan peranan Pegawai Penilai dan role mapping Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai sudah dikemaskini.

1.13. Soalan : Skala atau 'rating' yang ada di dalam borang penilaian prestasi tersebut adalah di antara skala 0 hingga 4. Adakah dibolehkan bagi Pegawai Penilai untuk memberikan skala pemarkahan secara "decimal places" sebagai contoh 1.5 atau 3.3?

Sepertimana dalam borang penilaian prestasi, markah pencapaian hanya dapat diberikan markah 0 hingga 4 sahaja. Oleh yang demikian, skala pemarkahan tidak akan dapat diberikan secara *decimal place*. Antaralain, ianya akan dapat mempermudah tatacara perkiraan dan bagi mengelakkan kekeliruan jika diberikan markah secara *decimal places*. Tambahan lagi jika sekiranya menggunakan markah secara *decimal places* akan membuka ruang pemarkahan yang lebar.

1.14. Soalan : Adakah penilaian prestasi perlu dibuat terhadap pegawai yang baru berkhidmat?

Jika sekiranya pegawai tersebut berkhidmat kurang daripada tiga (3) bulan dari tempoh penilaian, Penilaian prestasi hanya akan dibuat terhadap ciri-ciri kompetensi pegawai berkenaan sahaja dan tidak termasuk penilaian keatas KPI. Oleh yang demikian, pegawai berkenaan tidak akan dikira semasa membuat *bell curve*.

2. PEGAWAI YANG DINILAI

2.1. Soalan : Bagaimanakah saya (Pegawai Penilai) mengisikan Penilaian Prestasi yang baru ini?

Jawapan : Penilaian Prestasi adalah seperti berikut:-

- Bahagian I dan II: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru di dalam Perkhidmatan Awam Bagi Pegawai Bahagian I dan II;
- Bahagian III: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru didalam Perkhidmatan Awam Bagi Pegawai Bahagian III; dan
- Bahagian IV dan V: sila rujuk 'Garis panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Baru Bagi Bahagian IV dan V.

Borang dan Garispanduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Prestasi Baru boleh dimuat turun dari laman sesawang Jabatan Perkhidmatan Awam (<http://www.jpa.gov.bn/Lists/News/DispForm.aspx?ID=560>)

2.2. Soalan : Bagaimanakah KPI saya sebagai Pegawai Yang Dinilai ditetapkan?

Jawapan : Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai perlu menetapkan KPI dan sasaran yang perlu dijalankan sepanjang tempoh penilaian dan dipersetujui oleh

kedua belah pihak dengan menandatangani perakuan prestasi (performance agreement). 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 penetapan KPI ini dijalankan pada bulan Oktober.

2.3. Soalan : Bagaimana jika Pegawai Penilai saya tidak menetapkan KPI bagi saya (Pegawai Yang Dinilai)?

Jawapan : Borang Penilaian Prestasi bagi pegawai-pegawai yang mempunyai KPI terbahagi kepada tiga bahagian (Penilaian Hasil (Results), Penilaian Ciri Peranan (Roles) dan Penilaian Ciri Tambahan). Sekiranya Pegawai Penilai tidak menetapkan sebarang KPI bagi Pegawai yang Dinilai, maka Pegawai yang Dinilai akan kehilangan

- Separuh (50%) dari markah penilaian keseluruhan bagi pegawai-pegawai dalam Bahagian I, II dan III;
- 30% dari markah penilaian keseluruhan bagi pegawai-pegawai dalam Bahagian IV dan V.

Bagi mengelakkan perkara berkenaan terjadi, Pegawai yang Dinilai juga perlu memastikan KPInya telah ditetapkan dan dipersetujui bersama Pegawai Penilai.

2.4. Soalan : Bagaimana jika sekiranya KPI yang ditetapkan untuk saya (Pegawai Yang Dinilai) tidak menunjukkan tugas saya sebenar?

Jawapan : Penetapan KPI adalah berdasarkan persetujuan di antara Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai. Sekiranya KPI yang ditetapkan tidak menunjukkan tugas yang sebenar, maka Pegawai yang Dinilai boleh menolak KPI yang telah ditetapkan dan berbincang dengan Pegawai Penilai bagi menetapkan KPI yang betul.

2.5. Soalan : Berapakah kekerapan perjumpaan di antara Pegawai Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sepanjang tahun penilaian?

Jawapan : Borang Penilaian Prestasi direka untuk memastikan pemantauan pencapaian hasil (*formal check-ins*) dijalankan sebanyak dua kali sepanjang tempoh penilaian. 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 di tahun berikutnya.

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 penambahbaikan perlu dibincangkan bersama Pegawai Yang Dinilai.

Dengan pelaksanaan Penilaian Prestasi melalui GEMS, sekiranya Pegawai Penilai gagal melaksanakan pemantauan pencapaian hasil pada bulan Februari dan Jun di tahun berikutnya, maka Penilaian bagi bulan September tidak akan dapat dilaksanakan sekiranya ruang pemantauan Februari dan Jun berkenaan masih belum diisikan. Bagi memastikan Pegawai Penilai melaksanakan penilaian pada *checkpoints* berkenaan, peringatan menggunakan *email alerts / notification* akan dikeluarkan melalui sistem GEMS.

2.6. Soalan : Apakah yang patut dilakukan **Pegawai yang Dinilai** yang dipindah keluar unit / seksyen / bahagian / jabatan sebelum penghujung tahun penilaian?

Jawapan : Sekiranya Pegawai Yang Dinilai bertukar / ditukar tempat bertugas sebelum tamat tempoh penilaian bagi tahun berkenaan, perkara berikut perlu diambil tindakan:

- 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).

2.7. Soalan : Bolehkah saya memohon untuk menukar Pegawai Penilai di dalam sistem GEMS jika saya tidak bersetuju dengan penilaian saya?

Jawapan : Jika awda menolak penilaian berkenaan, awda perlulah mengisi sebab-sebab untuk menolak dalam ruang 'Self-evaluation' dalam sistem GEMS. Pihak Pentadbiran di Kementerian / Jabatan awda akan dapat memindah dokumen berkenaan kepada pegawai lain untuk membuat penilaian dan pemberitahuan melalui e-mel akan segera dikeluarkan.

2.8. Soalan : Jika Pegawai yang Dinilai tidak bersetuju dengan penilaian, bolehkah Pegawai yang Dinilai meminta untuk dinilai semula? (di dalam sistem GEMS)

Jawapan : Boleh, mereka akan dinilai oleh pegawai yang lain iaitu pegawai yang lebih kanan. 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.

2.9. Soalan : Bolehkah saya menilai prestasi sendiri (atas arahan Pegawai Penilai) dan Pegawai Penilai hanya akan menandatangani Penilaian Prestasi setelah selesai ?

Jawapan : Tidak boleh. Borang Penilaian Prestasi perlu diisi oleh Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai dengan merujuk kepada hasil (results) dan ciri peranan (role) sepanjang tahun penilaian prestasi. Pemantauan dan sebarang penambahbaikan perlulah dilaksanakan oleh Pegawai Penilai dan penilaiannya perlu dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab, jujur dan profesional.

2.10. Soalan : Adakah penilaian prestasi yang baru ini akan menjejaskan kadar bayaran bonus?

Jawapan : Surat Keliling Jabatan Perdana Menteri bilangan 14/1984 mengenai kadar bayaran bonus adalah tidak berubah. Penilaian prestasi dalam Sistem Pengurusan Prestasi Baru Perkhidmatan Awam ini tidak akan menjejaskan kadar bayaran bonus yang lazimnya diberikan seperti berikut:

Bil	Bahagian	Kadar Bayaran Bonus
1.	I	$\frac{1}{2}$ x gaji pokok (50%)
2.	II	1 x gaji pokok (100%)
3.	III, IV & V	1 $\frac{1}{2}$ x gaji pokok (150%)
4.	Open Vote	
5.	Gaji Hari	

3. BAHAGIAN ATAU UNIT PENTADBIRAN / SUMBER MANUSIA

3.1. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai di dalam sistem GEMS?

Jawapan : Sila maklumkan kepada Bahagian Pentadbiran / Sumber Manusia jabatan untuk dipastikan peranan Pegawai Penilai dan *role mapping* Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai sudah dikemaskini.

4. JAWATANKUASA SUMBER MANUSIA

4.1. Soalan : Bolehkah Penilaian Prestasi yang telah dipersetujui di antara Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai itu diubah?

Jawapan : Gred terakhir Penilaian Prestasi bagi Pegawai Yang Dinilai adalah tertakluk kepada proses *moderation / calibration* yang akan dijalankan samada di peringkat Jabatan atau Kementerian. Proses *moderation dan calibration* ini akan dijalankan bagi menetapkan dimana letaknya Pegawai Yang Dinilai dalam taburan gred menerusi kaedah 'adjusted bell curve'.

5. BAHAGIAN GEMS

5.1. Soalan : Adakah borang Penilaian Prestasi baru ini akan digunakan didalam GEMS?

Jawapan : Ya, borang Penilaian Prestasi pada masa ini dalam proses dimasukkan kedalam sistem GEMS. Penggunaan Penilaian Prestasi melalui GEMS akan dimaklumkan apabila ianya sudah selesai dimuatnaik dan sedia untuk digunakan.

5.2. Soalan : Apakah langkah yang perlu diambil jika sekiranya Pegawai Penilai tidak dapat melihat Pegawai yang Dinilai didalam sistem GEMS?

Jawapan : Sila maklumkan kepada Bahagian Pentadbiran / Sumber Manusia jabatan untuk dipastikan peranan Pegawai Penilai dan role mapping Pegawai Penilai dan Pegawai yang Dinilai sudah dikemaskini.

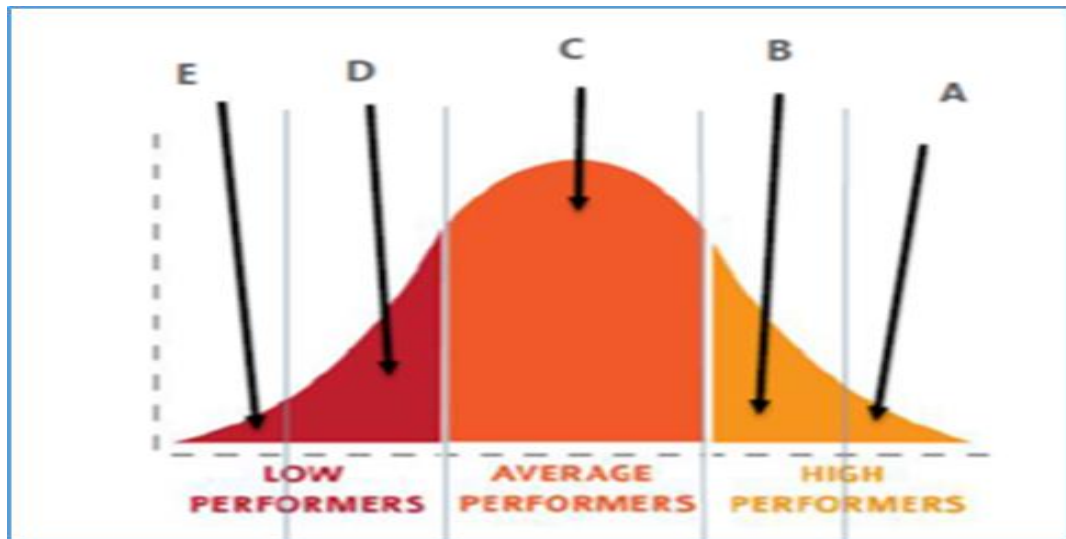
5.3. Soalan : Adakah sistem GEMS membolehkan penukaran Pegawai Penilai kepada pegawai yang lain (Pegawai Penilai Semula)?

Jawapan : Ya. Jika Pegawai Yang Dinilai menolak penilaian berkenaan, Pegawai Yang Dinilai perlulah mengisi sebab-sebab untuk menolak dalam laman 'Self-evaluation'. Pihak Pentadbiran di Kementerian / Jabatan awda akan dapat memindah dokumen berkenaan kepada pegawai lain untuk membuat penilaian dan pemakluman melalui e-mel akan segera dikeluarkan kepada Pegawai Penilai Semula.

6. KAEDAH 'BELL CURVE'

6.1. Soalan : Apa yang dimaksudkan dengan 'bell curve' dan apakah rasional penggunaan 'bell curve; ini?

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



Penggunaan bell curve dalam proses 'moderation and 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.

6.2. Soalan : Apakah kaitan *bell curve* ini dengan Pengurusan Bakat (Talent Management) dalam sesebuah organisasi?

Gred yang diperolehi setelah pembentukan *bell-curve* boleh digunakan bagi mengetahui kedudukan pegawai dan kakitangan di dalam matriks pengurusan bakat (Talent Management Matrix) seperti berikut:

COMPETENCY (C)	C	B	A
	SOLID PERFORMERS (HC/LR) Focus On Improving Low Results	STRONG PERFORMERS (HC/ MR) Focus On Delivering Results Short Term And Development Opportunities Long Term	STAR PERFORMERS (HC/ HR) Stretch Assignments To Prepare For Larger Role
	D	C	B
	Questionable Performers (MC/ LR) Address root cause of delivering results and continue to developing competencies	SOLID PERFORMERS (MC/ MR) Continue Developing Competencies And Improving Results	STRONG PERFORMERS (MC/ HR) Look For Opportunity To Display High Competencies In Current Job
	E	D	C
	LOW PERFORMERS (LC/ LR) Address Competency Needs And Delivery Issues With Close Supervision; Consider Reassignment To More Appropriate Position	QUESTIONABLE PERFORMERS (LC/ MR) Work On Improving Competencies In Current Job And Continue On Improving Results	SOLID PERFORMERS (LC/ HR) Continue Developing Competencies In Current Position
	RESULTS (R)		

Matriks Pengurusan Bakat ini digunakan sebagai garis panduan sahaja dalam memperkembangkan lagi potensi dan pengurusan prestasi pegawai/kakitangan yang berkenaan.

Bagi pegawai / kakitangan yang menjalani latihan dalam perkhidmatan, mengambil cuti tidak bergaji / cuti khas , diambil tindakan tatatertib atau baru berkhidmat kurang dari 3 bulan, maka pegawai / kakitangan berkenaan adalah dikecualikan dari diplotkan dalam matriks dan *bell-curve*.

7. PROSES *MODERATION* / *CALIBRATION*

7.1. Apakah tujuan proses *moderation* dan *calibration*?

Jawapan : Proses *moderation/calibration* diadakan untuk membincangkan prestasi setiap pegawai dan kakitangan di Kementerian / Jabatan masing-masing dengan matlamat untuk memastikan bahawa setiap Pegawai Penilai akan menggunakan standard yang sama dalam mengukur dan menilai prestasi Pegawai Yang Dinilai bagi memastikan penilaian yang telus dan adil.

7.2. Apakah perbezaan di antara “*moderation*” dan “*calibration*”?

Jawapan : *Moderation* adalah proses pengumpulan individu menurut gred prestasi yang dilaksanakan oleh ahli atau Jawatankuasa Sumber Manusia untuk mengenalpasti jumlah keseluruhan pegawai bagi setiap gred.

Calibration adalah satu proses penetapan tahap gred prestasi yang telah ditetapkan selepas proses moderasi ke dalam *bell curve* sama ada ianya berada dalam gred yang berkenaan ataupun diubah ke gred yang bersesuaian.

7.3. Jika sekiranya satu Jabatan/Kementerian mempunyai Jawatankuasa yang mengendalikan sumber manusia, tetapi tidak dinamakan “Jawatankuasa Sumber Manusia”, adakah jawatankuasa berkenaan boleh dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan proses *moderation/calibration*?

Jawapan : Ya. Jawatankuasa tersebut yang mengendalikan sumber manusia di sesebuah Jabatan/Kementerian bolehlah memperluaskan lagi tugas dan tanggungjawabnya dengan memastikan proses *moderation / calibration* di Jabatan/Kementerian berkenaan dijalankan secara sistematik.