



**KERAJAAN SERI PADUKA BAGINDA
MALAYSIA**

SURAT PEKELILING PERKHIDMATAN BILANGAN 4 TAHUN 1998

**GARIS PANDUAN MENGURUSKAN PEGAWAI BERPRESTASI
RENDAH DAN PEGAWAI YANG BERMASALAH**

TUJUAN

1. Surat Pekeliling Perkhidmatan ini bertujuan untuk memaklumkan mengenai garis panduan kepada Ketua-Ketua Jabatan untuk menguruskan pegawai berprestasi rendah dan pegawai yang bermasalah.

LATAR BELAKANG

2. Pengurusan tenaga manusia adalah aspek penting dalam sesebuah organisasi. Ketua Jabatan atau mana-mana pegawai yang mempunyai pegawai dan kakitangan di bawah penyeliaannya bertanggungjawab untuk menguruskan sumber tenaga manusia sebaik yang mungkin. Pengurusan tenaga manusia, bukan sahaja dari aspek mempertingkatkan pengetahuan, skil dan dorongan tetapi meliputi hal-hal menguruskan pegawai-pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai yang bermasalah.

3. Daripada pemerhatian Jabatan Perkhidmatan Awam, terdapat ketua-ketua jabatan mengambil jalan mudah bagi menyelesaikan pegawai yang berprestasi rendah atau pegawai yang bermasalah dengan meminta pegawai itu ditukarkan ke jabatan lain atau meletakkan ke jawatan Kumpulan. Di samping itu, terdapat juga keadaan di mana pegawai yang dikatakan berprestasi rendah atau bermasalah tetapi dari segi Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) tidak menggambarkan keadaan tersebut, malah ada yang memperolehi prestasi yang tinggi dan layak dinaikkan pangkat. Keadaan ini jika dibiarkan akan menjejaskan imej dan produktiviti Jabatan.

4. Di samping tindakan pembetulan setelah berlakunya masalah, tindakan yang dibuat harus merangkumi usaha-usaha pencegahan sebelum sesuatu itu berlaku. Ini termasuklah mewujudkan persekitaran/suasana kerja yang menarik, mengadakan aktiviti-aktiviti yang boleh mewujudkan semangat kerjasama dan kekeluargaan seperti mengadakan aktiviti sukan, aktiviti keagamaan, penyediaan tempat penjagaan kanak-kanak dan sebagainya.

PEGAWAI YANG BERPRESTASI RENDAH DAN PEGAWAI YANG BERMASALAH

5. Pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai yang bermasalah adalah dua (2) isu yang kait-mengait. Ini kerana seseorang individu yang mempunyai masalah yang rumit tentunya akan mempengaruhi prestasi kerja. Begitu juga keadaan sebaliknya, seseorang individu yang mempunyai prestasi rendah boleh menyebabkan ia bermasalah seperti stress, mempamerkan sikap yang negatif atau menimbulkan keadaan konflik dengan ketuanya atau sebagainya.

Pegawai Berprestasi Rendah

6. Pegawai berprestasi rendah adalah pegawai yang tidak dapat menyumbang ke arah pencapaian objektif Jabatan dan khususnya mereka gagal mencapai Sasaran Kerja Tahunan (SKT) yang telah ditetapkan bersama berdasarkan tahap dan kedudukan jawatan pegawai tersebut. Pegawai seperti ini dikatakan pegawai yang tak produktif, "*non performer*", tidak mempunyai sikap bersungguh-sungguh, kurang berusaha dan kadangkala mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang rendah, serta mempunyai masalah peribadi dan "*interpersonal relationship*" baik dengan pihak pengurusan, rakan sejawat atau kakitangan bawahan.

7. Lazimnya Pegawai berprestasi rendah sepatutnya ditunjukkan dengan pencapaian LNPT pada tahap 49.99% dan ke bawah. Pegawai ini sewajarnya memperolehi pergerakan gaji statik. Secara purata, skel peratusan prestasi yang diperolehi adalah 3 atau 4 iaitu pada tahap rendah dan tidak memuaskan bagi semua aspek penilaian; kegiatan dan sumbangan, penghasilan kerja, pengetahuan dan kemahiran, kualiti peribadi dan hubungan dan kerjasama.

Pegawai Yang Bermasalah

8. Walau pun demikian, kadang-kala seseorang pegawai itu mencapai LNPT yang melebihi 50% ke atas iaitu memperolehi pergerakan gaji mendatar, menegak atau melintang tetapi pada hakikatnya pegawai ini masih dikategorikan sebagai pegawai yang bermasalah. Pegawai dalam kategori ini boleh dilihat antaranya seperti berikut :-

- i. dari segi kualiti peribadi iaitu masalah dari segi hubungannya ('interpersonal relationship') dengan ketua, rakan sejawat, kakitangan bawahan dan juga dengan pelanggan dari luar. Ini disebabkan mereka ini mempunyai sikap agresif atau suka menonjolkan diri atau suka menyalahkan orang lain di samping menganggap dirinya sahaja yang betul. Permasalahan ini merangkumi aspek sikap, tingkah-laku, emosi dan nilai hidup seseorang individu itu;
- ii. pegawai yang menghadapi masalah kesihatan mental dan fizikal, yang pada zahir/fizikal memperlihatkan seorang pegawai yang normal tetapi dalam keadaan dan masa tertentu perangai dan tingkahlakunya berubah dan sukar dikawal;
- iii. pegawai yang lemah dari segi daya kepimpinan, membuat keputusan dan sebagainya;
- iv. pegawai yang tidak dapat memberikan tumpuan kepada tugas hakikinya atau memberi keutamaan kepada tugas-tugasnya atau tidak dapat membawa organisasinya ke arah mencapai objektif yang telah ditetapkan;
- v. pegawai yang tidak dapat menghormati ketua;
- vi. pegawai yang tidak dapat bekerja sebagai satu pasukan; atau
- vii. pegawai yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran dan perkembangan semasa.

GARIS PANDUAN

9. Ketua Jabatan hendaklah mengambil tindakan untuk memperbaiki pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai bermasalah. Tindakan yang perlu diambil adalah seperti berikut :-

9.1. Tindakan Dalam Bentuk Pembetulan Dan Pembaikan

9.1.1. Perbincangan/Perundingan

- a. Ketua Jabatan atau pegawai yang diberi tanggungjawab hendaklah memanggil pegawai berkenaan untuk mengenalpasti masalah yang dihadapi. Perbincangan/perundingan ini lebih

kepada mengenalpasti masalah dan penekanan kepada objektif dan kepentingan Jabatan serta perkhidmatan awam keseluruhannya. Perbincangan/perundingan ini hendaklah dijalankan dalam keadaan yang tidak formal. Matlamatnya ialah untuk mengenalpasti masalah dan memberi peluang kakitangan memberi keterangan yang benar.

Dalam perbincangan, kedua-dua pihak hendaklah saling faham
b. memahami; dan

- i. elakkan daripada menyentuh soal peribadi;
- ii. jangan wujud perasaan benci, marah atau menyindir;
- iii. elakkan pertengkaran atau provokasi; dan
- iv. hendaklah dalam suasana "informal".

9.1.2. **Amaran Lisan**

- a. Sekiranya langkah-langkah di atas telah dijalankan dan Ketua Jabatan masih mendapati pegawai tidak memperbaiki prestasi atau masalahnya maka amaran secara lisan wajarlah diberi kepada pegawai berkenaan. Amaran lisan ini juga masih bertujuan untuk memberi peluang kakitangan tersebut untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapinya.
- b. Amaran lisan ini perlu direkodkan di dalam fail personal. Ia hendaklah menyatakan tujuan, tarikh dan hasil perbincangan/perundingan.
- c. Amaran lisan sewajarnya diberi sekali sahaja. Walau bagaimanapun sekiranya perlu amaran secara lisan ini boleh diberi dua atau tiga kali, mengikut keperluan dan kesesuaian sesuatu permasalahan yang dihadapi.

9.1.3. **Amaran Bertulis Secara Pentadbiran**

a. Amaran bertulis secara pentadbiran adalah langkah kedua selepas amaran lisan. Amaran bertulis dikeluarkan setelah amaran lisan tidak berkesan dan diambil perhatian oleh pegawai. Sebelum dikeluarkan amaran bertulis proses perbincangan/perundingan seperti di atas hendaklah juga dijalankan antara kedua-dua pihak.

b. Amaran bertulis hendaklah mengandungi :-

- i. kenyataan mengenai permasalahan;
- ii. peruntukan mana-mana peraturan/ undang-undang yang dilanggar, jika berkaitan;
- iii. akibat permasalahan kepada jabatan/perkhidmatan awam;
- iv. penekanan tanggungjawab kakitangan dalam membetulkan perlakuan; dan
- v. kenyataan berkaitan tindakan seterusnya yang akan diambil.

Dengan ertikata yang lain kandungan amaran bertulis itu mestilah jelas/terang, ringkas dan tepat, bukan berbentuk hukuman tetapi lebih kepada memperbaiki permasalahan.

- c. Amaran bertulis masih lagi bertujuan untuk memberi peluang pegawai memperbaiki kelemahan dan permasalahan yang dihadapi tanpa perlu unsur hukuman. Amaran bertulis itu hendaklah diberikan kepada kakitangan dan satu salinan dimasukkan dalam fail personal. Kakitangan hendaklah menandatangani surat akuan terima.
- d. Amaran bertulis ini sewajarnya diberi sekali sahaja. Walau

bagaimanapun sekiranya difikirkan perlu ia bolehlah dikeluarkan bagi kali kedua atau ketiga, mengikut keperluan dan kesesuaian sesuatu permasalahan yang dihadapi.

- 9.1.4. Tindakan dalam bentuk pembetulan dan pembaikan ini perlu mengambil kira : -
- a. implikasi sesuatu perbuatan kepada Jabatan dan imej perkhidmatan awam keseluruhannya;
 - b. implikasi kepada moral kakitangan yang lain;
 - c. bentuk-bentuk latihan dan kursus yang telah diberi; dan
 - d. adakah prestasi pegawai boleh diperbaiki dan berguna kepada organisasi.
- 9.1.5. Tindakan dalam bentuk pembetulan dan pembaikan ini adalah sewajarnya dilakukan dalam tempoh 6 hingga 12 bulan. Di samping itu, amaran lisan atau amaran bertulis di atas bukan hukuman tatatertib sepertimana diperuntukan di bawah Peraturan 38, [Peraturan-Peraturan Pegawai Awam \(Kelakuan dan Tatatertib\) 1993](#).
- 9.1.6. Di samping tindakan-tindakan di atas, Ketua Jabatan juga boleh mengambil tindakan-tindakan berikut :-
- a. Menukar pegawai kepada suasana kerja dan tanggungjawab yang baru; atau
 - b. Menghantar pegawai mengikuti kursus-kursus yang sesuai dan berkaitan dengan aspek permasalahan yang dihadapi seperti aspek motivasi, keagamaan dan sebagainya;

9.2. Tindakan Lain Secara Pentadbiran

- 9.2.1. Dalam menguruskan pegawai-pegawai berprestasi rendah dan pegawai bermasalah, Ketua Jabatan hendaklah dapat mengenalpasti dari awal permasalahan yang dihadapi oleh pegawai berkenaan. Dalam hal ini, tindakan dalam bentuk pembetulan dan pembaikan tidak semestinya diikuti sehingga selesai. Tindakan lain secara pentadbiran juga boleh dilakukan seperti berikut:-

a. Merujuk Pegawai Ke Lembaga Perubatan

- i. Kadangkala permasalahan yang dihadapi oleh seseorang pegawai melibatkan masalah kesihatan mental atau fizikal.
- ii. Sekiranya permasalahan pegawai melibatkan kesihatan maka Ketua Jabatan hendaklah merujuk pegawai tersebut kepada Lembaga Perubatan, bagi membolehkan pegawai dibersarakan atas sebab kesihatan. Prosedur mengenai urusan membersarakan seseorang pegawai dalam perkhidmatan awam atas sebab kesihatan adalah diperuntukan di dalam [Pekeliling Perkhidmatan Bil. 10 Tahun 1995](#).

b. Merujuk Pegawai Kepada Perkhidmatan Kaunseling

- i. Kadangkala permasalahan yang dihadapi oleh seseorang pegawai itu memerlukan rujukan kepada perkhidmatan kaunseling. Kriteria-kriteria pegawai yang boleh diberikan perkhidmatan kaunseling adalah seperti di [Lampiran 'A'](#).
- ii. Ketua Jabatan hendaklah merujuk kes pegawai seperti ini kepada Unit Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam atau Perkhidmatan Psikologi di jabatan masing-masing, jika ada.

c. Merujuk Pegawai Kepada Psikiatrik/Hospital

- i. Kadangkala permasalahan yang dihadapi oleh seseorang pegawai itu memerlukan rujukan kepada pakar

psikiatrik/Hospital. Kriteria-kriteria dan simptom seseorang pegawai itu perlu dirujuk ke psikiatrik/Hospital adalah seperti gangguan mental (mental disorders), tingkah laku ganas (violent), sering bercakap bersendirian atau menunjukkan emosi yang tidak dapat diramal atau berubah-ubah.

- ii. Pegawai yang dirujuk kepada psikiatrik juga boleh dibersarakan atas sebab kesihatan.

9.3. Tindakan Dalam Bentuk Hukuman

9.3.1. Tindakan dalam bentuk hukuman perlulah diambil apabila tindakan-tindakan dari segi pembedahan dan pembaikan tidak memberi kesan dan tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh pegawai.

9.3.2. Tindakan dalam bentuk hukuman boleh diambil seperti berikut:-

- a. Pegawai yang memperolehi LNPT 49.99% iaitu menerima pergerakan gaji statik selama 3 tahun berturut-turut, boleh diperakukan untuk ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam di bawah Peraturan 49, [Peraturan-Peraturan Pegawai Awam \(Kelakuan dan Tatatertib\) 1993](#); atau
- b. Dalam kes-kes di mana pegawai boleh dibuktikan telah melanggar salah satu kesalahan berikut:-
 - i. mencemarkan nama perkhidmatan awam;
 - ii. kurang cekap atau kurang berusaha;
 - iii. tidak jujur atau tidak amanah;
 - iv. tidak bertanggungjawab;

v. ingkar perintah; atau

vi. cuai,

maka laporan kepada Lembaga Tatatertib yang berkenaan hendaklah dibuat. Tindakan tatatertib ke atas pegawai boleh diambil kerana melanggar Peraturan 4(2)(d) atau 4(2)(e) atau 4(2)(f) atau 4(2)(g) atau 4(2)(i) atau 4(2)(j) atau mana-mana kombinasi peruntukan Peraturan-Peraturan di atas.

9.3.3. Di samping tindakan di atas, sekiranya pegawai telah mencapai umur persaraan pilihan sendiri maka pegawai tersebut boleh diberi nasihat untuk memohon persaraan awal seperti persaraan atas pilihan sendiri.

9.4. **Tanggungjawab Ketua Jabatan Selepas Pegawai Dikenakan Hukuman Tatatertib**

9.4.1. Tindakan disiplin melahirkan 'anxiety' dan 'maladjusted behaviour'.

Antara tindakan yang lahir ialah :-

- a. rasa rendah hati/kecil hati dan gusar;
- b. memberontak; dan/atau
- c. rasa tidak selamat/konflik

Ini akan melahirkan pekerja yang 'neurotic'. Akibatnya merendahkan moral pekerja dan mengurangkan daya keluaran atau rendah produktiviti.

9.4.2. Adalah menjadi tanggungjawab Ketua Jabatan untuk menyelia

kakitangan yang dikenakan tindakan tatatertib iaitu selain daripada hukuman buang kerja atau penamatan perkhidmatan demi kepentingan awam. Ketua Jabatan hendaklah peka kepada perubahan-perubahan tingkahlaku pegawai sama ada cenderung kepada kebaikan atau memudaratkan diri serta jabatan atau perkhidmatan awam keseluruhannya. Sekiranya perubahan ke arah negatif maka Ketua Jabatan hendaklah berusaha memberi nasihat dan bimbingan dan jangan membiarkan sahaja pegawai itu tanpa bimbingan.

9.4.3. Kursus atau latihan yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi mengakibatkan tindakan disiplin terhadap pegawai juga perlu diberi, jika difikirkan perlu.

9.4.4. Sekiranya pegawai memperlihatkan perubahan yang positif Ketua Jabatan juga perlu memberi sokongan dan dorongan agar prestasi pegawai itu akan berterusan dan sekiranya perlu, pujian harus diberi kepada pegawai.

9.4.5. Tindakan menukarkan pegawai ke Jabatan/Kementerian yang lain boleh dilakukan jika perlu dan sesuai, misalnya tindakan ini dapat memberi suasana kerja dan semangat baru kepada pegawai dan dapat mempertingkatkan prestasi kerja.

Carta aliran kepada Ketua Jabatan untuk menguruskan pegawai yang berprestasi rendah dan bermasalah adalah seperti di [Lampiran 'B'](#).

UMUM

10. Walau apapun peruntukan dalam Surat Pekeliling Perkhidmatan ini, ianya tidak menghadkan kuasa mana-mana Pihak Berkuasa Tatatertib dan mana-mana peruntukan di dalam [Peraturan-Peraturan Pegawai Awam \(Kelakuan dan Tatatertib\) 1993, \[P.U\(A\) 395/1993\]](#).

TARIKH KUATKUASA

11. Surat Pekeliling Perkhidmatan ini adalah berkuatkuasa mulai dari tarikh ianya dikeluarkan.

PEMAKAIAN

12. Tertakluk kepada penerimanya oleh Pihak Berkuasa masing-masing, peruntukan Surat Pekeliling Perkhidmatan ini dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "



(DATO' HAJI KHALIL BIN HAJI HUSSAIN)

Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam II

Jabatan Perkhidmatan Awam

Malaysia.

Tarikh: 26 Jun 1998

Semua Ketua Setiausaha Kementerian

Semua Ketua Jabatan Persekutuan

s.k.

Semua Y.B Setiausaha Kerajaan Negeri

Semua Ketua Pengurusan Badan-badan Berkanun

Semua Ketua Pengurusan Kuasa-kuasa Tempatan

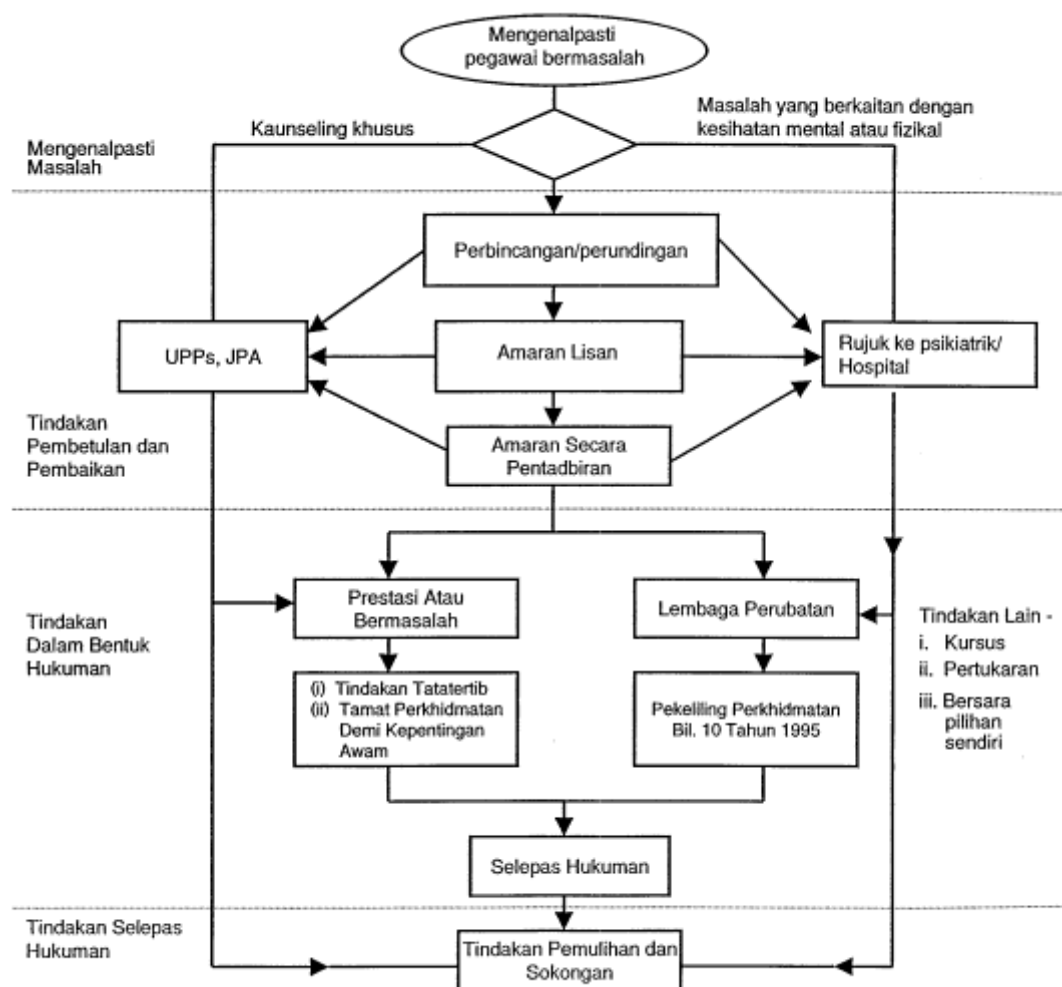
**KRITERIA-KRITERIA PEGAWAI YANG BOLEH
DIBERIKAN PERKHIDMATAN KAUNSELING**

- i. Individu yang normal tetapi mempunyai masalah seharian yang tidak dapat diselesaikan kerana tekanan emosi, kebuntuan fikiran dan sebagainya.
- ii. Individu yang menghadapi masalah personaliti dan emosi yang sederhana.
- iii. Individu yang tidak dapat membuat keputusan atau tidak mempunyai arah atau matlamat hidup yang jelas.
- iv. Individu yang mempunyai nilai penghargaan sendiri yang rendah (low self-esteem) serta tidak dapat menghargai potensi diri yang ada.
- v. Individu yang bersedia bekerjasama untuk mendapatkan perkhidmatan kaunseling.

- CARTA ALIRAN -

GARIS PANDUAN KEPADA KETUA JABATAN UNTUK MENGURUSKAN
PEGAWAI YANG

BERPRESTASI RENDAH DAN PEGAWAI YANG BERMASALAH



Catitan : UPPs - Unit Perkhidmatan Psikologi JPA.