

PANDUAN BIL.1 TAHUN 2012

PANDUAN MENGURUSKAN PEGAWAI BERPRESTASI RENDAH

DAN

PEGAWAI YANG BERMASALAH

**BAHAGIAN SUMBER MANUSIA
JABATAN PENDAFTAR
UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG**

1.0 TUJUAN

Panduan ini disediakan kepada Ketua-ketua Jabatan untuk menguruskan pegawai berprestasi rendah dan pegawai yang bermasalah.

2.0 LATAR BELAKANG

- 2.1 Pengurusan tenaga manusia adalah aspek penting dalam sesebuah organisasi. Ketua Jabatan adalah bertanggungjawab untuk menguruskan sumber tenaga manusia sebaik mungkin.
- 2.2 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.
- 2.3 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.
- 2.4 Berdasarkan Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.4 Tahun 1998 (Garis Panduan Menguruskan Pegawai Berprestasi Rendah Dan Pegawai Yang Bermasalah) pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai yang bermasalah adalah dua (2) isu yang **kait-mengait**. Ini adalah kerana seseorang individu yang mempunyai masalah yang rumit tentunya akan mempengaruhi prestasi kerja. Begitu juga 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.

3.0 PEGAWAI BERPRESTASI RENDAH

- 3.1 Pegawai berprestasi rendah adalah pegawai yang tidak dapat menyumbang ke arah pencapaian objektif Jabatan dan khususnya **gagal mencapai Sasaran Kerja Tahunan (SKT)** yang telah ditetapkan bersama berdasarkan tahap dan kedudukan jawatan pegawai tersebut.

- 3.2 Pegawai seperti ini adalah pegawai yang tidak 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.
- 3.3 **Pegawai berprestasi rendah** sepatutnya ditunjukkan dengan pencapaian **LNPT pada tahap 49.99% dan ke bawah** dan 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 iaitu;
- i. kegiatan dan sumbangan;
 - ii. penghasilan kerja;
 - iii. pengetahuan dan kemahiran;
 - iv. kualiti peribadi ; dan
 - v. hubungan dan kerjasama.

4.0 PEGAWAI YANG BERMASALAH

- 4.1 Pegawai yang bermasalah kadang-kala mencapai LNPT yang **melebihi 50%** ke atas.
- 4.2 **Ciri-ciri** pegawai yang bermasalah adalah seperti berikut;
- i. Dari segi kualiti peribadi iaitu masalah dari segi hubungannya dengan ketua, rakan sejawat, kakitangan bawahan dan juga pelanggan luar. 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;
 - ii. Pegawai yang menghadapi masalah **kesihatan mental dan fizikal**, yang pada zahir/fizikal memperlihatkan seseorang 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.

5.0 TINDAKAN OLEH KETUA JABATAN

5.1 Ketua Jabatan hendaklah mengambil tindakan untuk **memperbaiki** pegawai yang berprestasi rendah dan pegawai bermasalah. Tindakan yang perlu diambil adalah seperti berikut;

5.2 Tindakan dalam bentuk pembetulan dan pembaikan;

5.2.1 Perbincangan / perundingan

- i. Ketua Jabatan hendaklah memanggil pegawai berkenaan untuk mengenalpasti masalah yang dihadapi. Perbincangan/perundingan ini lebih kepada mengenalpasti masalah dan penekanan kepada objektif dan kepentingan Jabatan dan kepentingan universiti keseluruhannya.
- ii. Perbincangan/perundingan ini hendaklah dijalankan dalam keadaan yang tidak formal. Matlamatnya ialah untuk mengatasi masalah dan memberi peluang pegawai memberi keterangan yang benar.
- iii. Dalam perbincangan, kedua-dua pihak hendaklah saling faham memahami; dan
 - a. Elakkan daripada menyentuh soal peribadi;
 - b. Jangan wujud perasaan benci, marah atau menyindir;
 - c. Elakkan pertengkaran atau provokasi; dan
 - d. Hendaklah dalam suasana informal.

5.2.2 Amaran Lisan

- i. Sekiranya langkah-langkah di atas telah dijalankan dan Ketua Jabatan masih mendapati pegawai tidak memperbaiki prestasi atau masalahnya maka amaran secara lisan wajar diberi kepada pegawai berkenaan.
- ii. Amaran lisan ini juga bertujuan untuk memberi peluang pegawai tersebut untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapinya.
- iii. Amaran lisan ini perlu direkodkan di dalam fail peribadi. Ia hendaklah menyatakan tujuan, tarikh dan hasil perbincangan/perundingan.
- iv. Amaran lisan sewajarnya diberi sekali sahaja.

5.2.3 Amaran Bertulis Secara Pentadbiran

- i. Amaran bertulis secara pentadbiran adalah langkah kedua selepas amaran lisan dan setelah amaran lisan tidak berkesan dan diambil perhatian oleh pegawai.
- ii. Amaran bertulis mestilah jelas, ringkas dan tepat, bukan berbentuk hukuman tetapi lebih kepada memperbaiki permasalahan.
- iii. Amaran bertulis hendaklah mengandungi;
 - a. Kenyataan mengenai permasalahan;
 - b. Peruntukan mana-mana peraturan/undang-undang yang dilanggar, jika berkaitan;
 - c. Akibat permasalahan kepada jabatan / universiti;
 - d. Penekanan tanggungjawab pegawai dalam membetulkan perlakuan; dan
 - e. Kenyataan berkaitan tindakan seterusnya yang akan diambil.
- iv. Amaran bertulis hendaklah diberikan kepada pegawai berkenaan dan satu salinan dimasukkan dalam fail peribadi. Pegawai hendaklah menandatangani surat akuan terima.
- v. Amaran bertulis ini diberi sekali sahaja.

5.2.4 Tempoh tindakan dalam bentuk pembetulan dan pembaikan adalah 6 hingga 12 bulan. Amaran lisan dan amaran bertulis bukanlah merupakan hukuman tatatertib.

5.2.5 Disamping tindakan-tindakan di atas, Ketua Jabatan juga boleh mengambil tindakan-tindakan berikut;

- i. Menukar pegawai kepada suasana kerja dan tanggungjawab yang baharu;
- ii. Menghantar pegawai mengikuti kursus-kursus yang sesuai dan berkaitan dengan aspek permasalahan yang dihadapi seperti aspek motivasi, keagamaan dan sebagainya;
- iii. Merujuk pegawai ke Jabatan Pendaftar, sekiranya permasalahan pegawai melibatkan kesihatan bagi membolehkan pegawai dibersarakan atas sebab kesihatan.

6.0 TINDAKAN OLEH JABATAN PENDAFTAR

6.1. Merujuk pegawai kepada Lembaga Perubatan sekiranya permasalahan kesihatan bagi membolehkan pegawai dibersarakan atas sebab kesihatan;

6.2. Merujuk pegawai kepada Perkhidmatan Kaunseling sekiranya memenuhi kriteria-kriteria berikut;

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

- 6.3. Merujuk pegawai kepada Psikiatrik / hospital sekiranya;
 - i. Gangguan mental (*mental disorders*);
 - ii. Tingkah laku ganas (*violent*);
 - iii. Sering bercakap bersendirian; atau
 - iv. Menunjukkan emosi yang tidak dapat diramal atau berubah-ubah.
- 6.4. Pegawai yang dirujuk kepada psikiatrik juga boleh dibersarakan atas sebab kesihatan.
- 6.5. Mengambil Tindakan Dalam Bentuk Hukuman sekiranya;
 - i. Tindakan-tindakan dari segi pembetulan dan pembaikan tidak memberi kesan dan tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh pegawai.
 - ii. Pegawai yang memperolehi LNPT 49.99% iaitu menerima pergerakan gaji statik selama 3 tahun berturut-turut, boleh diperakukan untuk ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam.
- 6.6. Melaporkan kepada Jawatan kuasa Tatatertib 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.
- 6.7. Menasihatkan pegawai memohon persaraan awal / persaraan pilihan sendiri, sekiranya pegawai telah mencapai umur persaraan pilihan sendiri.

Unit Perkhidmatan & Saraan
Bahagian Sumber Manusia
Jabatan Pendaftaran

Tarikh : 22 Mei 2012