



KERAJAAN MALAYSIA

PEKELILING PERKHIDMATAN SUMBER MANUSIA

PENGURUSAN PSIKOLOGI

VERSI 1.0 (2022)

**JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**

Diedarkan kepada:

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan
Semua YB Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Berkanun
Semua Pihak Berkuasa Tempatan

KANDUNGAN

	PERKARA	MUKA SURAT
	TUJUAN	1
	LATAR BELAKANG	1
	PELAKSANAAN	2
	TARIKH BERKUAT KUASA	2
	PEMBATALAN	2
	PEMAKAIAN	3
LAMPIRAN I	Pekeliling Perkhidmatan Dan Surat Pekeliling Perkhidmatan Yang Dibatalkan	1-1
	<u>Pengurusan Psikologi Dalam Perkhidmatan Awam</u>	
CERAIAN PO.3.1.1	Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam	4
Lampiran PO.3.1.1(A)	Aplikasi Psikologi Merangkumi Fasa Praperkhidmatan, Dalam Perkhidmatan Dan Pasca Perkhidmatan	1-1
Lampiran PO.3.1.1(B)	Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam	2-1
Lampiran PO.3.1.1(C)	Aplikasi Psikologi Dalam Penilaian Personel	3-1
Lampiran PO.3.1.1(D)	Aplikasi Psikologi Dalam Pembangunan Personel	4-1
Lampiran PO.3.1.1(E)	Aplikasi Penyelidikan Psikologi	5-1
Lampiran PO.3.1.1(F)	Aplikasi Psikologi Dalam Intervensi	6-1
Lampiran PO.3.1.1(G)	Garis Panduan Program Pengupayaan Kendiri	7-1
CERAIAN PO.3.1.2	Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja	9
Lampiran PO.3.1.2(A)	Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja	1-1

PERKARA

**MUKA
SURAT**

CERAIAN PO.3.1.3	Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan	11
Lampiran PO.3.1.3(A)	Garis Panduan Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan	1-1
Lampiran PO.3.1.3(B)	Contoh Program-Program Pembudayaan Kerja Pencapaian Diutamakan	2-1
Lampiran PO.3.1.3(C)	Contoh Modul Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan	3-1
CERAIAN PO.3.1.4	Panduan Pelaksanaan Pementoran Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam	16
Lampiran PO.3.1.4(A)	Skop Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam	1-1
Lampiran PO.3.1.4(B)	Borang Penilaian Pementoran	2-1
Lampiran PO.3.1.4(C)	Borang Penilaian Perkembangan Pementoran Berkala	3-1
Lampiran PO.3.1.4(D)	Format Laporan Pementoran Peringkat Kementerian/Jabatan	4-1

Jejak Dokumen:

Bil.	Ceraian (Tarikh Kemaskini /Batal)	Asal	Pindaan



KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
DIRECTOR-GENERAL OF PUBLIC SERVICE
Jabatan Perkhidmatan Awam, Malaysia
Public Service Department, Malaysia
Aras 13, Blok C1, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 W.P. PUTRAJAYA
MALAYSIA

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan
Semua YB Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Berkanun
Semua Pihak Berkuasa Tempatan

PEKELILING PERKHIDMATAN SUMBER MANUSIA

PENGURUSAN PSIKOLOGI

VERSI 1.0 (2022)

TUJUAN

1. Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia (PPSM) ini bertujuan memaklumkan mengenai peraturan, panduan dan pelaksanaan pengurusan psikologi dalam perkhidmatan awam.

LATAR BELAKANG

2. Perkhidmatan psikologi merupakan pemangkin kepada pembangunan modal insan yang sejahtera, berintegriti dan berprestasi tinggi. Pengurusan Psikologi yang berkualiti, sistematik dan berkesan akan dapat membantu pengurusan sumber manusia mempertingkatkan potensi dan kecemerlangan pegawai dalam menjayakan misi dan visi organisasi. Ia juga seharusnya mampu membantu pegawai untuk menghindarkan diri mereka daripada terjerumus dalam pelbagai masalah kerjaya, peribadi, keluarga, hubungan interpersonal dan



sebagainya melalui penyediaan aktiviti dan program bagi meringankan beban yang ditanggung oleh mereka yang telah terjebak dengan masalah tersebut.

3. Oleh itu, Kerajaan telah menyediakan peraturan, garis panduan dan kaedah pelaksanaan aplikasi psikologi dalam usaha untuk membangun modal insan melalui penekanan kepada aspek pembangunan, pencegahan dan pemulihan. Melalui pendekatan ini faktor manusia sebagai modal insan dapat diperkasakan ke tahap yang optimum.

PELAKSANAAN

4. Pengurusan Psikologi dalam perkhidmatan awam adalah seperti berikut:

Kod Ceraian	Tema	
PO.3.1	Pengurusan Psikologi Dalam Perkhidmatan Awam	
	Ceraian PO.3.1.1	Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam
	Ceraian PO.3.1.2	Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja
	Ceraian PO.3.1.3	Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan
	Ceraian PO.3.1.4	Panduan Pelaksanaan Pementoran Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam

TARIKH BERKUAT KUASA

5. Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia (PPSM) ini berkuat kuasa mulai **1 Januari 2022**.

PEMBATALAN

6. Dengan berkuatkuasanya PPSM ini, maka Pekeliling Perkhidmatan (PP) dan Surat Pekeliling Perkhidmatan (SPP) seperti senarai di **Lampiran I** adalah dibatalkan.



PEMAKAIAN

7. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, PPSM ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

**KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**



LAMPIRAN I

Pekeliling Perkhidmatan Dan Surat Pekeliling Perkhidmatan Yang Dibatalkan

Bil.	Tema	PP/SPP Yang Dibatalkan
1.	Pengurusan Psikologi	<p>(i) Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005: Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam;</p> <p>(ii) Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 5 Tahun 2018: Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja;</p> <p>(iii) Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 Tahun 2009: Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan; dan</p> <p>(iv) Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 8 Tahun 2010: Panduan Pelaksanaan Pementoran Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam.</p>



CERAIAN PO.3.1.1

PANDUAN APLIKASI PSIKOLOGI DALAM PENGURUSAN SUMBER MANUSIA SEKTOR AWAM

TUJUAN

1. Ceraian ini bertujuan memberi panduan berhubung pelaksanaan aplikasi psikologi dalam pengurusan sumber manusia sektor awam.

TAKRIF

2. Bagi maksud pemakaian Ceraian ini:
 - i. **“Aplikasi Psikologi”** merujuk kepada aktiviti psikologi dan kaunseling yang meliputi penilaian personel, pembangunan personel, penyelidikan dan intervensi;
 - ii. **“Instrumen”** merujuk kepada peralatan atau kaedah yang digunakan untuk mengukur, merekod, menguji faktor-faktor seperti sikap, minat dan tingkah laku;
 - iii. **“Intervensi”** merujuk kepada langkah-langkah yang diambil dalam mewujudkan perubahan yang positif kepada pegawai seperti aktiviti kaunseling, pembimbing rakan sekerja dan pementoran;
 - iv. **“Kaunseling”** merujuk kepada proses perhubungan menolong secara sistematik berasaskan prinsip psikologi yang dilakukan oleh kaunselor bagi menghasilkan perubahan, perkembangan dan penyesuaian peribadi klien yang baik dan menyeluruh berlandaskan etika kaunseling;
 - v. **“Program Pengupayaan Kendiri”** merujuk kepada program yang dilaksanakan untuk membantu meningkatkan kecemerlangan diri pegawai termasuk mereka yang berprestasi rendah dan bermasalah;



PO.3.1.1

- vi. **“Psikologi”** merujuk kepada cabang ilmu sains yang mengkaji tingkah laku, tindakan, pemikiran, proses mental, minda dan diri individu; dan
- vii. **“Ujian Psikologi”** merujuk kepada bentuk ujian yang telah dipiawaikan (ujian, inventori dan skala) untuk mengukur kecerdasan, kebolehan mental secara umum dan spesifik, kebolehan dalaman, nilai, minat, personaliti, motivasi dan bidang-bidang psikologi lain yang telah dibangunkan serta mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan.

LATAR BELAKANG

3. Selaras dengan hasrat kerajaan yang mengutamakan pembangunan modal insan, pengurus sumber manusia sektor awam hendaklah melaksanakan penambahbaikan dalam urusannya dengan menerapkan aspek psikologi dan kaunseling. Melalui pendekatan sedemikian, faktor manusia sebagai modal insan dapat diperkasakan ke tahap yang optimum.

4. Pendekatan psikologi dan kaunseling merupakan tindakan yang perlu dilaksanakan dalam usaha untuk membangunkan modal insan yang menekankan aspek berikut:

i. Pembangunan

Merancang, melaksana dan memantau program psikologi yang dapat mempertingkatkan potensi serta prestasi pegawai selaras dengan objektif individu dan organisasi;

ii. Pencegahan

Menggunakan kaedah psikologi yang bersesuaian bagi memastikan perkhidmatan awam dianggotai oleh pegawai yang berkualiti melalui proses pemilihan, penempatan, pengurusan prestasi dan pembangunan kompetensi; dan

iii. Pemulihan

Memberi dan menyediakan program psikologi untuk individu membuat perubahan dengan mempertingkatkan keupayaan mengurus emosi, tingkah laku dan pemikiran.



PO.3.1.1

Ketiga-tiga aspek di atas dilaksanakan melalui aplikasi psikologi yang merangkumi fasa praperkhidmatan, dalam perkhidmatan dan pasca perkhidmatan (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(A\)](#)).

PELAKSANAAN

Konsep Aplikasi Psikologi

5. Aplikasi psikologi dalam pengurusan sumber manusia merupakan aktiviti yang menumpukan kepada elemen pemikiran, tingkah laku dan emosi individu di tempat kerja. Aktiviti yang dijalankan merupakan usaha penambahbaikan berterusan terhadap pengurusan modal insan. Ia meliputi penilaian personel, pembangunan personel, penyelidikan dan intervensi. Seterusnya ia dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan sumber manusia dalam usaha mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan harmoni (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(B\)](#)).

Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia

6. Empat (4) skop aplikasi psikologi dalam pengurusan sumber manusia yang terdapat dalam Ceraian ini ialah:

- i. **Aplikasi psikologi dalam penilaian personel** – bertujuan membantu pengurus sumber manusia memahami minat, personaliti, emosi, sikap dan pencapaian seseorang dengan menggunakan ujian psikologi. Aplikasi ini digunakan semasa urusan pemilihan, penempatan, pengurusan prestasi, pembangunan kompetensi dan prapersaraan. Ia juga boleh digunakan dalam urusan temu duga berstruktur berasaskan ciri-ciri tingkah laku atau situasi (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(C\)](#));
- ii. **Aplikasi psikologi dalam pembangunan personel** – bertujuan mewujudkan pegawai yang memiliki nilai dan etika kerja serta sikap yang positif. Ia melibatkan aktiviti khidmat runding, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Sehubungan itu, aplikasi ini menyediakan cadangan pelaksanaan yang berkaitan dengan aspek psikologi dalam pembangunan sendiri. Ia dapat menerapkan kemahiran mengurus isu dan masalah psikologi di tempat kerja seperti pengurusan emosi, stress, perubahan sikap dan set minda,



PO.3.1.1

perhubungan individu, peningkatan motivasi dan lain-lain. Aplikasi ini boleh digunakan kepada semua pegawai dari yang baru dilantik sehingga bersara (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(D\)](#));

- iii. **Aplikasi penyelidikan psikologi** – bertujuan mengkaji permasalahan penjawat awam di tempat kerja seperti faktor-faktor pencetus, penghalang motivasi, interaksi antara manusia dengan peralatan dan sistem kerja (ergonomik). Seterusnya ia dapat menyediakan input dan maklumat yang boleh digunakan untuk penambahbaikan pengurusan sumber manusia di dalam perkhidmatan awam (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(E\)](#)); dan
- iv. **Aplikasi psikologi dalam intervensi** – bertujuan membangun dan membantu pegawai mengurus masalah secara lebih berkesan melalui Program Pengupayaan Kendiri yang mengandungi aktiviti kaunseling, pementoran dan pembimbing rakan sekerja (rujuk [Lampiran PO.3.1.1\(F\)](#)).

Pelaksanaan Panduan Aplikasi Psikologi

7. Aplikasi ini boleh dijadikan panduan dalam usaha meningkatkan kecekapan pengurusan sumber manusia di kementerian dan jabatan kerajaan. Jabatan ini akan memberikan khidmat nasihat dan kepakaran berhubung pelaksanaannya.

Pertanyaan

8. Sebarang pertanyaan berkaitan dengan Ceraian ini, hendaklah dirujuk kepada:

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam
Bahagian Pengurusan Psikologi
Aras 3, Blok C3, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA

Tel : 03-8885 5212/ 5206
Faks : 03-8881 0573
E-mel : dasar.bpps@jpa.gov.my



PEMBATALAN

9. Dengan berkuatkuasanya Ceraian ini, maka [Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005](#): Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam adalah **dibatalkan**.

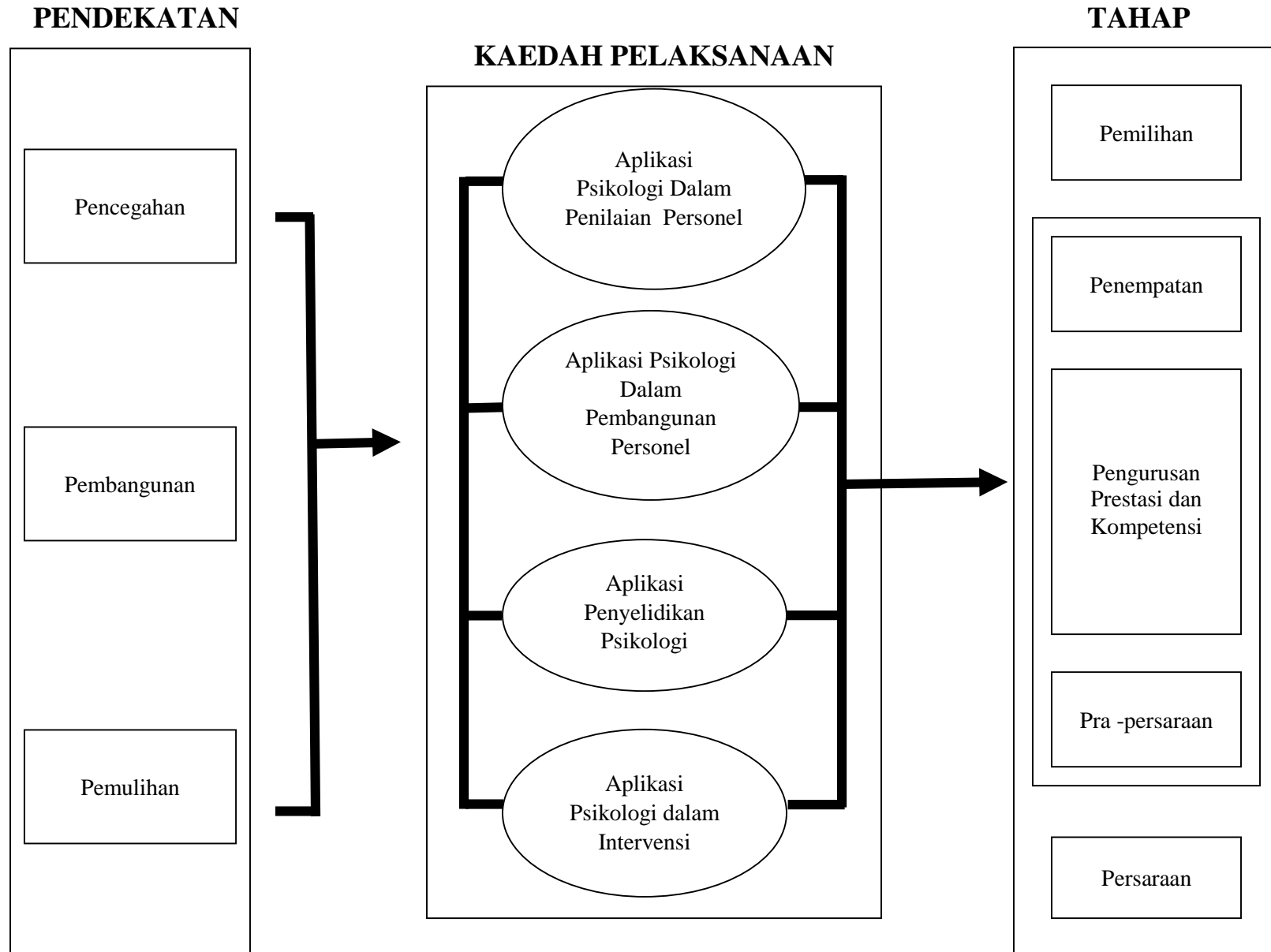
PEMAKAIAN

10. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, Ceraian ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA

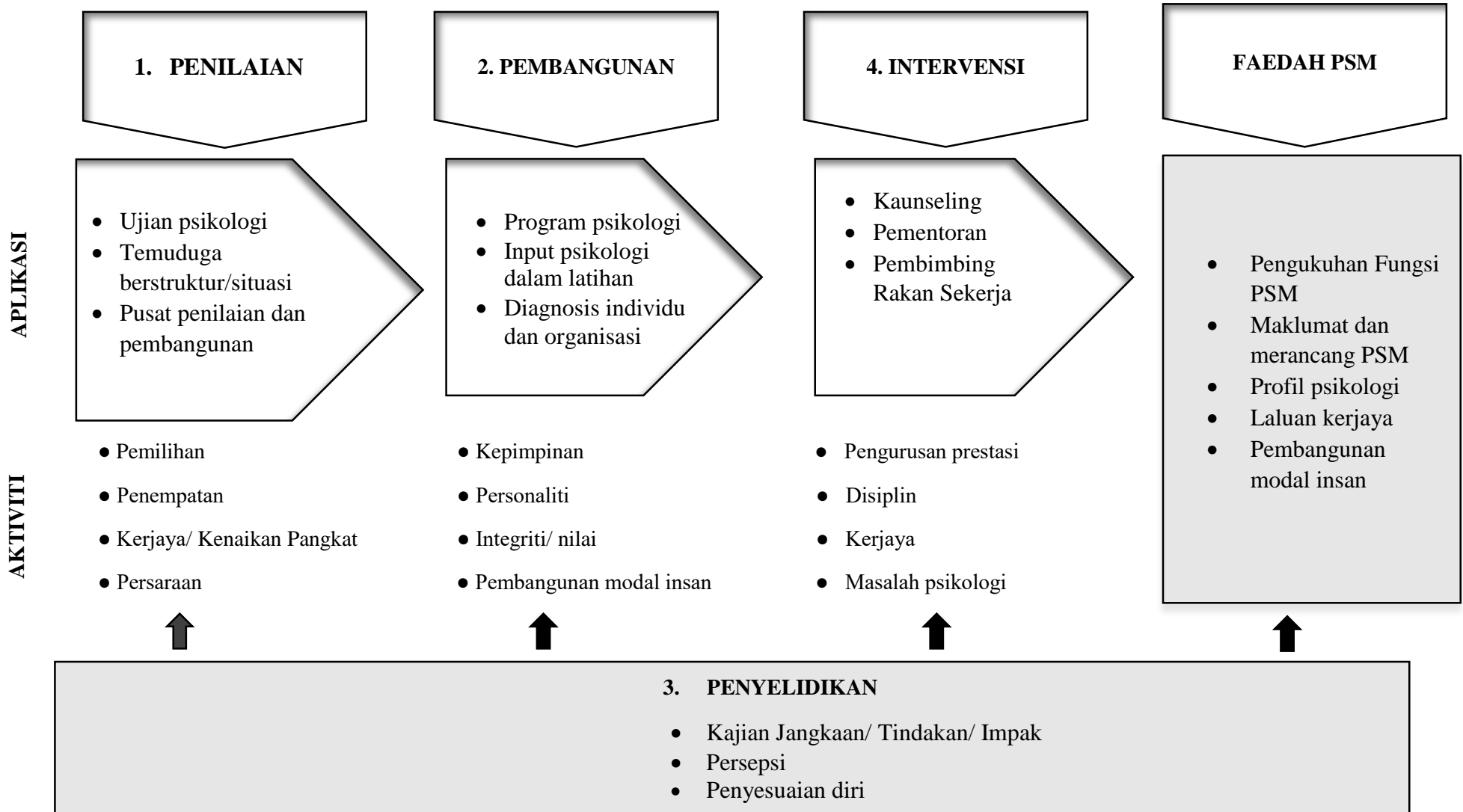


LAMPIRAN PO.3.1.1(A)





LAMPIRAN PO.3.1.1(B)



Rajah 1: Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam



LAMPIRAN PO.3.1.1(C)

APLIKASI PSIKOLOGI DALAM PENILAIAN PERSONEL

PENGENALAN

1. Aplikasi ini dapat membantu pengurus sumber manusia memahami personaliti, sifat semula jadi (*temperament*), sikap, kemahiran, kebolehan dan nilai yang ada pada pegawai. Ia membantu pengurus sumber manusia membuat keputusan dalam aspek penilaian semasa;

- i. proses pemilihan;
- ii. penempatan pekerja;
- iii. pengurusan prestasi dan pembangunan kompetensi; dan
- iv. prapersaraan

MATLAMAT

2. Penggunaan instrumen psikologi adalah untuk:
 - i. mendapatkan maklumat tentang kebijaksanaan, kebolehan, kecenderungan, pencapaian, sikap, nilai, minat, personaliti dan emosi untuk tujuan pengurusan personel demi faedah pegawai dan organisasi;
 - ii. memasti dan menentukan pemilihan pegawai yang sesuai dari segi personaliti, sikap, minat dan nilai dengan jawatan yang hendak diisi;
 - iii. memudahkan proses pemilihan dan penempatan yang melibatkan calon yang ramai untuk sesuatu kumpulan jawatan;
 - iv. membantu panel temu duga memilih calon yang sesuai dengan sesuatu jawatan berdasarkan keputusan ujian yang telah dilaksanakan;



- v. mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pegawai dari segi personaliti, sikap, kemahiran dan kebolehan;
- vi. menempatkan seseorang pegawai bersesuaian dengan personaliti, kebolehan dan minat yang dimiliki;
- vii. membantu ketua jabatan merancang pembangunan dan kemajuan kerjaya pegawai dalam aspek penempatan, pengurusan sendiri dan keperluan latihan;
- viii. membantu pegawai mengenal pasti potensi, kekuatan dan kelemahan serta peluang untuk memajukan diri; dan
- ix. membantu bakal pesara mengenal pasti kecenderungan dan minat bagi tujuan persediaan persaraan.

PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI

3. Terdapat dua aktiviti umum yang perlu dilaksanakan dalam mengendalikan instrumen psikologi iaitu ujian psikologi dan urusan temuduga berstruktur.

3.1. Ujian Psikologi

- i. mengenal pasti tujuan ujian ditadbirkan untuk proses pemilihan, penempatan, pengurusan prestasi diri, pembangunan kompetensi atau prapersaraan.
- ii. mendapat atau menyediakan maklumat untuk tujuan penyesuaian pegawai dengan:
 - a) analisis tugas – menjelaskan peranan sesuatu jawatan yang mengandungi deskripsi dan spesifikasi tugas, prosedur serta tanggungjawab;
 - b) deskripsi tugas menjelaskan tanggungjawab yang harus dilaksanakan serta piawaian yang perlu dicapai bagi sesuatu jawatan; dan



- c) spesifikasi tugas menjelaskan kebolehan, kemahiran, pengetahuan dan sikap yang perlu ada pada pegawai yang menjawat jawatan tersebut.
- iii. mengenal pasti aspek psikologi seperti minat, sikap, personaliti dan sifat semula jadi (*temperament*) yang bersesuaian dengan keperluan jawatan.
- iv. mengenal pasti atau memilih ujian yang sesuai dengan spesifikasi jawatan berkenaan.
- v. mentadbir ujian psikologi secara individu atau berkumpulan.
- vi. membuat pemarkahan, menganalisa dan menginterpretasi keputusan ujian psikologi.
- vii. menyediakan laporan ujian psikologi untuk setiap calon dan menyerahkannya kepada pihak pengurusan.
- viii. menyimpan rekod dalam fail peribadi pegawai.

3.2. Urusan Temu Duga Berstruktur

Temu duga berstruktur merupakan salah satu proses pemilihan calon yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan jawatan yang hendak diisi. Semasa temu duga terdapat perlakuan-perlakuan yang boleh digunakan sebagai peramal untuk menilai kesesuaian calon. Dalam proses tersebut, antara tindakan yang boleh dilakukan ialah:

- i. menyediakan soalan temu duga yang sesuai bagi memahami minat, personaliti, tingkah laku, kebolehan dan kemahiran calon;
- ii. mengenal pasti soalan-soalan yang dapat mencungkil (*probing*) ciri-ciri calon yang sesuai;
- iii. menyediakan soalan berbentuk situasi atau berasaskan sesuatu kejadian (*critical incident*);



- iv. menyediakan senarai semak aspek psikologi seperti personaliti, sikap dan persepsi sendiri calon untuk digunakan semasa melakukan pemerhatian dalam sesi temuduga;
- v. menyelaraskan soalan dengan keperluan jawatan seperti yang dinyatakan dalam analisis tugas; dan
- vi. menyerahkan soalan dan kaedah pemarkahan kepada pengurus sumber manusia atau panel penemuduga.



LAMPIRAN PO.3.1.1(D)

APLIKASI PSIKOLOGI DALAM PEMBANGUNAN PERSONEL

PENGENALAN

1. Sepanjang tempoh perkhidmatan, pegawai akan menghadapi pelbagai perubahan dalam tugas dan kerjayanya. Untuk menghadapi perubahan tersebut mereka perlu mempunyai emosi yang stabil, memiliki nilai dan etika kerja serta sikap yang positif. Sehubungan itu, aplikasi psikologi dalam pembangunan personel menyediakan input khidmat runding dan cadangan pelaksanaan yang berkaitan dengan aspek psikologi dalam pembangunan diri. Ia dapat menerapkan kemahiran mengurus isu dan masalah psikologi di tempat kerja seperti pengurusan emosi, stress, perubahan sikap dan set minda, perhubungan individu, peningkatan motivasi dan lain-lain. Aplikasi ini boleh digunakan kepada semua pegawai dari yang baru dilantik sehingga bersara.

MATLAMAT

2. Aplikasi psikologi dalam pembangunan personel merangkumi elemen sumber manusia, persekitaran, peralatan dan budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan di tempat kerja. Ia secara tidak langsung meningkatkan produktiviti dan komitmen terhadap kerja serta organisasi.

PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI

3. Pembangunan personel merupakan proses peningkatan kebolehan, kemahiran, pengetahuan dan sikap di kalangan pegawai selaras dengan kemajuan dan perubahan dalam organisasi. Berikut merupakan tatacara yang perlu dilaksanakan iaitu;

- i. mengenal pasti isu dan masalah yang wujud di kalangan warga organisasi.
- ii. mengenal pasti punca yang menyebabkan masalah berlaku seperti kurang keyakinan diri, stres dan kurang kemahiran interpersonal dalam perhubungan dengan pelanggan.



- iii. memilih atau mengenal pasti program yang boleh dilakukan seperti program pengurusan sendiri dan program kemahiran pengurusan stres.
- iv. merangka dan menyediakan modul bersesuaian untuk mengadakan program yang dicadangkan.
- v. mendapatkan kelulusan untuk mengadakan program daripada pihak pengurusan.
- vi. membuat persiapan program yang dicadangkan.
- vii. memberi input semasa program atau mendapatkan khidmat kepakaran dari agensi lain.
- viii. menyedia dan mengemukakan laporan keberkesanan program kepada pihak pengurusan.



LAMPIRAN PO.3.1.1(E)

APLIKASI PENYELIDIKAN PSIKOLOGI

PENGENALAN

1. Sesuatu isu yang menyebabkan berlaku perubahan suasana di tempat kerja memerlukan penyelidikan. Penyelidikan yang dijalankan akan dapat memberi maklumat tentang punca dan kaitan dengan isu yang dikaji secara lebih komprehensif.

MATLAMAT

2. Aplikasi penyelidikan psikologi bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang boleh dipercayai bagi membantu pihak pengurusan membuat keputusan. Maklumat yang diperoleh dapat membantu usaha penambahbaikan berhubung isu-isu psikologi di tempat kerja seperti motivasi kerja yang rendah, tahap stres yang tinggi, sering lewat dan ponteng kerja. Melalui kajian yang dilaksanakan, pihak pengurusan dapat mengetahui dan memahami keadaan semasa, mengenal pasti punca masalah, langkah yang boleh diambil dan mewujudkan dasar atau program yang bersesuaian.

PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI

3. Penyelidikan psikologi merupakan proses sistematik bagi mendapatkan maklumat berhubung isu-isu psikologi di dalam organisasi. Berikut merupakan tatacara yang perlu dilaksanakan iaitu:

- i. mengenal pasti isu psikologi yang ingin dikaji dan membuat hipotesis kajian;
- ii. mengenal pasti atau membangunkan instrumen yang sesuai dengan mengambil kira kesahan dan kebolehpercayaan;
- iii. melaksanakan kajian, membuat analisis data dan menyediakan laporan; dan
- iv. mengemukakan laporan kajian dan syor kepada pihak pengurusan.



4. Isu-isu psikologi dalam organisasi yang boleh dikaji adalah seperti berikut:
 - i. Urusan pemilihan
 - Keberkesanan kaedah pemilihan pekerja terhadap komitmen pegawai dalam perkhidmatan awam
 - ii. Penempatan pegawai
 - Kesesuaian penempatan pegawai terhadap prestasi kerja
 - iii. Pengurusan prestasi dan kompetensi
 - Faktor penghalang motivasi di tempat kerja
 - Punca konflik di tempat kerja
 - Faktor-faktor peningkatan kepuasan dan komitmen kerja
 - Faktor-faktor penyebab pegawai bermasalah
 - Faktor hubungan antara manusia dan mesin di tempat kerja
 - Cara gaya kepimpinan
 - Persepsi penjawat awam terhadap organisasi
 - iv. Prapersaraan
 - Kesan prapersaraan di kalangan penjawat awam



LAMPIRAN PO.3.1.1(F)

APLIKASI PSIKOLOGI DALAM INTERVENSI

PENGENALAN

1. Aplikasi psikologi dalam intervensi adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam mewujudkan perubahan yang positif kepada pegawai melalui aktiviti kaunseling, pembimbing rakan sekerja dan pementoran. Sehubungan itu, Program Pengupayaan Kendiri (PPK) telah diwujudkan bagi mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai serta mengendali pegawai berprestasi rendah dan bermasalah. Program ini mengambil kira elemen emosi, tingkah laku dan kognitif seseorang pegawai. Ia juga merangkumi aspek penilaian, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambahbaikan kepada pegawai itu sendiri. Sehubungan itu, semua aspek berkaitan keperluan kemanusiaan digabung bagi meningkatkan keupayaan pegawai.

MATLAMAT

2. Aplikasi psikologi dalam intervensi melalui PPK bertujuan untuk mewujudkan satu kaedah pengurusan yang bersepadu dan tersusun kepada pegawai yang memerlukan bantuan dan bimbingan. Di samping itu, ia dapat mengenal pasti permasalahan di peringkat awal, memantau keupayaan sendiri dan membantu pegawai menanganinya. Ia juga membantu pegawai mempertingkatkan kemampuan diri agar pegawai boleh memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada pelanggan dan organisasi.

PROGRAM PENGUPAYAAN KENDIRI

3. Di bawah PPK terdapat empat (4) program utama iaitu:

i. Program Penilaian Pekerja

Program Penilaian Pekerja bertujuan untuk mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan perlu dibantu bagi meningkatkan prestasi dan mengendalikan masalah. Ia dilaksanakan dengan menggunakan simptom dan indikator yang sedia ada di agensi seperti maklumat kehadiran, laporan penilaian prestasi tahunan, maklumat cuti, maklumat lantikan dan maklumat persaraan. Program ini juga merangkumi analisis keperluan rawatan dan latihan.



ii. Program Pementoran

Program ini merupakan satu pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor (terlatih, berkemahiran dan beretika) bagi pembangunan diri mentee (pegawai yang memerlukan bimbingan). Ia dilaksanakan bagi tujuan memantapkan tahap kecekapan pegawai di samping membantu mengatasi kebimbangan disebabkan kurang keyakinan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas. Melalui program ini, ilmu dan kemahiran dapat dikongsi bersama. Di samping itu, secara tidak langsung mereka yang berpengalaman dan terlatih diberi pengiktirafan sebagai mentor.

iii. Program Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam (AKRAB)

Program ini berkonsepkan rakan membantu rakan dengan memupuk semangat berpasukan, keakraban, keharmonian dan saling menghormati potensi masing-masing. Ia juga merupakan pembentukan kelompok sokongan kepada pegawai yang dikenal pasti di bawah Program Penilaian Pekerja dan diketuai fasilitator yang telah dilatih untuk mengendalikan program ini.

iv. Program Kaunseling

Program ini memberi perkhidmatan kaunseling untuk membantu mempertingkatkan potensi diri individu. Di samping itu, meneroka halangan yang terdapat dalam diri individu daripada memberikan sumbangan yang bermakna dan cemerlang. Seterusnya, ia berperanan membantu individu menghadapi permasalahan dalam pekerjaan dan kehidupan harian.

PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI

4. Pelaksanaan aplikasi psikologi dalam intervensi melalui PPK melibatkan empat program utama iaitu Program Penilaian Pekerja, Pementoran, Pembimbing Rakan Sekerja dan Kaunseling. Berikut merupakan tatacara yang perlu dilaksanakan iaitu:

- i. mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan memerlukan bantuan, berprestasi rendah dan bermasalah;



- ii. mendaftarkan pegawai yang dikenal pasti ke dalam sistem (HRMIS) atau kaedah secara manual yang ditetapkan dari semasa ke semasa;
- iii. menganalisis keperluan rawatan dan latihan kepada pegawai yang dikenal pasti;
- iv. meminta pegawai mengikuti program yang ditentukan (Program Pementoran, Pembimbing Rakan Sekerja atau Kaunseling);
- v. memantau perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh pegawai;
- vi. mengemukakan laporan dan cadangan tindakan susulan kepada Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM); dan
- vii. mengemukakan maklumat pegawai yang terlibat dalam PPK kepada BPPs, JPA mengikut kaedah (borang atau atas talian) dan tempoh masa yang ditetapkan dari semasa ke semasa.

5. Maklumat lanjut mengenai pelaksanaan aplikasi psikologi dalam intervensi hendaklah dirujuk dalam Garis Panduan Program Pengupayaan Kendiri (PPK) **Lampiran PO.3.1.1(G)**.



LAMPIRAN PO.3.1.1(G)



**GARIS PANDUAN
PROGRAM PENGUPAYAAN KENDIRI**

**JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**



BAHAGIAN 1

PENDAHULUAN

Tujuan

1.1 Panduan ini bertujuan untuk menyelaraskan dan menyeragamkan prosedur tindakan dalam mengurus sumber manusia bagi membangun potensi dan mempertingkatkan kecemerlangan dan prestasi pegawai awam termasuk mengendalikan pegawai berprestasi sederhana dan bermasalah di agensi awam.

Definisi

1.2 Dalam panduan ini:

“Agensi” atau **“agensi awam”** bermaksud Kementerian, Jabatan Kerajaan (Persekutuan dan Negeri), Pihak Berkuasa Berkanun (Persekutuan dan Negeri) atau Pihak Berkuasa Tempatan;

“Pegawai Psikologi” bermaksud pegawai yang dilantik mengikut Skim Perkhidmatan Pegawai Psikologi

“Ketua Jabatan” bermaksud pegawai yang mengetuai sesebuah agensi di peringkat Ibu pejabat iaitu Ketua Setiausaha, Ketua Pengarah, Ketua Perkhidmatan atau mana-mana pegawai yang ditetapkan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA) sebagai Ketua Jabatan;

“Pegawai” bermaksud pegawai yang sedang berkhidmat di agensi awam;

“Pegawai bermasalah” bermaksud pegawai yang menunjukkan sikap, pemikiran dan tingkah laku yang boleh menimbulkan masalah kepada ketua, rakan sekerja, pegawai bawahan dan lain-lain individu apabila berurusan dengannya. Sikap dan perlakuan tersebut menjejaskan imej, kualiti dan prestasi organisasi;

“Pegawai berprestasi rendah” bermaksud Pegawai yang memperoleh markah kurang daripada 60% dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) bagi tahun yang dinilai;



“Pegawai berprestasi sederhana” bermaksud pegawai yang mendapat markah 60% - 84.9% dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) bagi tahun yang dinilai;

“Perkhidmatan awam” bermaksud perkhidmatan awam yang tersenarai dalam perkara 132 (1) Perlembagaan Persekutuan, perkhidmatan Pihak Berkuasa Berkanun (Persekutuan dan Negeri) dan perkhidmatan Pihak Berkuasa Tempatan; dan

“Penyelaras/ Urus setia” bermaksud pegawai yang dilantik oleh Ketua Jabatan masing-masing untuk menyelaras pelaksanaan dan pemantauan maklumat/data Program Pengupayaan Kendiri.

Latar belakang

1.3 Pengurusan Sumber Manusia adalah penting dalam sesebuah organisasi. Ketua Jabatan bertanggungjawab menguruskan sumber manusia secara sistematik dan berkesan melalui peningkatan pengetahuan, kemahiran dan motivasi pegawai.

1.4 Permasalahan yang dihadapi oleh pegawai biasanya akan menjejaskan kualiti hidup dan seterusnya memberikan kesan kepada prestasi dan penghasilan kerja. Mereka perlu dibantu agar dapat mengurus dan mempertingkatkan potensi diri serta memberikan sumbangan yang berkesan kepada organisasi.

1.5 Bagi membolehkan usaha membantu dilaksanakan secara berterusan, Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam ([PO.3.1.1](#)) telah menggariskan agar semua Kementerian dan Jabatan melaksanakan aplikasi Psikologi dalam memperkasa modal insan organisasi secara optimum merangkumi fasa praperkhidmatan, dalam perkhidmatan dan pasca perkhidmatan. Ia dilaksanakan melalui tiga (3) pendekatan utama iaitu pembangunan, pencegahan dan pemulihan.

1.6 Manakala bagi pegawai yang berprestasi rendah atau ditunjukkan dengan markah prestasi di bawah 60 peratus dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) maka pegawai perlu dikendalikan berdasarkan Panduan Pelaksanaan Dasar Pemisah (*Exit Policy*) Bagi Pegawai yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam (Rujuk; [Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015](#)).



1.7 Sehubungan itu, Program Pengupayaan Kendiri (PPK) merupakan satu kaedah dalam mengurus sumber manusia bagi memperingkatkan kecemerlangan diri pegawai terutamanya mereka yang berprestasi sederhana dan menghadapi cabaran kehidupan yang menyebabkan mereka bermasalah.

1.8 Tindakan ini merupakan sokongan kepada fungsi dan kuasa Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) khususnya dalam mengesyorkan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling untuk memperbaiki dan mempertingkatkan motivasi Pegawai. Perkara ini dinyatakan dalam **Lampiran A2, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002** berhubung Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia.



Bahagian II

Program Pengupayaan Kendiri

Pengenalan

2.1 Program Pengupayaan Kendiri (PPK) merupakan pelengkap kepada Program Pengurusan Sumber Manusia. Ia bertujuan mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai terutamanya pegawai berprestasi sederhana dan bermasalah di agensi.

2.2 Program ini merupakan teras kepada usaha melahirkan pegawai yang mampu berdikari, berhemah, berdedikasi, berdaya saing, profesional dan cemerlang dalam melaksanakan pekerjaannya. Program ini tidak hanya memfokus kepada pegawai yang mempunyai masalah prestasi dan bermasalah sahaja tetapi ia lebih bersifat membangun dan memperkasa keupayaan diri pegawai. Di samping itu, ia menekankan nilai-nilai kemanusiaan diri dan persekitaran pegawai itu sendiri.

2.3 Organisasi yang mantap dan cemerlang mempunyai warga kerja yang produktif, sebaliknya warga kerja yang tidak produktif akan menjejaskan kecemerlangan organisasi. Justeru, aplikasi pendekatan ini akan menjurus ke arah pembentukan sebuah organisasi yang efisien dan cemerlang.

Latar belakang

2.4. Selaras dengan hasrat kerajaan yang mengutamakan pembangunan modal insan, aplikasi psikologi dalam intervensi melalui PPK bertujuan membentuk dan memperkembangkan keupayaan diri pegawai. Ia melibatkan penggembelengan tenaga semua pihak daripada Pengurusan atasan hingga peringkat kumpulan pelaksana bagi membangun pegawai yang berdaya maju, sihat mental dan fizikal serta berprestasi tinggi.

2.5. Program ini merupakan satu kaedah Pengurusan Sumber Manusia yang mengambil kira aspek penilaian, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambahbaikan kepada pegawai itu sendiri. Selaras dengan itu, kesemua aspek berkaitan keperluan kemanusiaan digabung bagi meningkatkan keupayaan pegawai seterusnya menyumbang ke arah penghasilan kerja yang berkualiti cemerlang.



2.6. Program ini menjurus kepada pemahaman bahawa seseorang pekerja adalah satu entiti yang berkembang, memerlukan bantuan dan bimbingan untuk terus maju. Selain itu, ia membolehkan pegawai berkongsi idea, melahirkan perasaan dan mendapatkan sokongan dalam menghadapi pelbagai cabaran kehidupan seharian.

2.7. Kesenambungan daripada itu, program ini merupakan sokongan dan pelengkap kepada pelaksanaan pelbagai program sedia ada dibawah pengurusan dan pembangunan sumber manusia dalam perkhidmatan awam.

Objektif program

2.8 Objektif PPK adalah untuk;

- i. Mewujudkan satu kaedah pengurusan yang bersepadu dan tersusun kepada pegawai yang memerlukan bantuan/bimbingan;
- ii. Mengenal pasti permasalahan di peringkat awal dan membantu pegawai menanganinya;
- iii. Mengesan dan memantau keupayaan sendiri pegawai;
- iv. Membantu pegawai mempertingkatkan kemampuan diri ke arah memberikan sumbangan berkesan dan cemerlang kepada organisasi; dan
- v. Mewujudkan kelompok sokongan kepada pegawai yang bermasalah.

Punca, kesan dan kaedah Pengurusan PPK

2.9 Pelbagai faktor yang menjadi punca permasalahan yang dihadapi oleh pegawai seperti masalah kesihatan, peribadi dan persekitaran kerja memberi kesan kepada prestasi seseorang pegawai. Ia boleh mengakibatkan seseorang pegawai berhadapan dengan masalah disiplin, interpersonal, prestasi, produktiviti dan kualiti kerja. Masalah-masalah ini menyebabkan pegawai dikategorikan sebagai berprestasi rendah, bermasalah atau psikopatik yang memerlukan strategi dan rawatan yang berbeza. Hubungan antara punca, kesan dan kaedah pengurusan PPK seperti di rajah 1.



Rajah 1: Punca, Kesan dan Kaedah Pengurusan Program Pengupayaan Kendiri



Program utama PPK

2.10 PPK merupakan satu program bersepadu yang melibatkan kerjasama semua pihak dalam organisasi. Carta alir pelaksanaan PPK dalam menguruskan pegawai boleh dirujuk seperti di **Lampiran A**. Di bawah program ini terdapat **empat (4) program utama** iaitu:

i. Program Penilaian Pekerja

Program penilaian pekerja bertujuan untuk mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan perlu dibantu bagi meningkatkan prestasi dan mengendalikan masalah. Ia dilaksanakan dengan menggunakan simptom dan indikator yang sedia ada di agensi seperti maklumat kehadiran, laporan penilaian prestasi tahunan, maklumat cuti, maklumat lantikan dan sebagainya. Program ini juga merangkumi analisis keperluan rawatan dan latihan (rujuk **Lampiran B**).

ii. Program Pementoran

Program ini merupakan satu pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor (pegawai yang berpengalaman, terlatih dan beretika) bagi pembangunan diri mentee (pegawai yang memerlukan bimbingan). Ia dilaksanakan bagi tujuan memantapkan tahap kecekapan pegawai di samping membantu mengatasi kebimbangan disebabkan kekurangan keyakinan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas. Melalui program ini, ilmu dan kemahiran dapat dikongsi bersama. Di samping itu, secara tidak langsung mereka yang berpengalaman dan terlatih diberi pengiktirafan sebagai mentor (rujuk **Lampiran C**).



iii. Program Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam (AKRAB)

Program ini berkonsepkan rakan membantu rakan dengan memupuk semangat berpasukan, keakraban, keharmonian dan saling menghormati potensi masing-masing. Ia juga merupakan pembentukan kelompok sokongan kepada pegawai yang dikenalpasti di bawah program penilaian pekerja dan diketuai fasilitator/AKRAB yang telah dilatih, untuk mengendalikan program ini (rujuk **Lampiran D**).

iv. Program Kaunseling

Program ini dilaksanakan dengan memberi perkhidmatan kaunseling untuk membantu mempertingkatkan potensi diri individu, di samping meneroka halangan yang terdapat dalam diri individu daripada memberikan sumbangan yang bermakna dan cemerlang. Seterusnya, ia berperanan membantu individu menghadapi permasalahan dalam pekerjaan dan kehidupan seharian (rujuk **Lampiran E**).



Bahagian III

Peranan Ketua Jabatan

Pengenalan

3.1 Ketua Jabatan berperanan mengembeleng sumber di bawah kawalannya iaitu sumber manusia, kewangan, peralatan dan teknologi secara optimum untuk mencapai objektif organisasi. Selaras dengan objektif yang ditetapkan bagi memastikan kelicinan pelaksanaan aktiviti Program Pengupayaan Kendiri (PPK) fungsinya akan diletakkan di bawah **Panel Pembangunan Sumber Manusia**.

Peranan Ketua jabatan

3.2 Sehubungan itu, Ketua Jabatan melalui Panel Pembangunan Sumber Manusia dikehendaki:

- i. Menentukan pelaksanaan PPK;
- ii. Menentukan Bahagian/Cawangan/Unit Psikologi Kaunseling yang terdapat di kementerian/jabatan sebagai urus setia PPK. Bagi kementerian/jabatan yang tidak mempunyai Bahagian/Cawangan/Unit Psikologi Kaunseling maka Bahagian/Cawangan/Unit yang bersesuaian boleh ditentukan sebagai Urus Setia PPK;
- iii. Menyedia dan menyelaras latihan yang ditetapkan kepada pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan aktiviti PPK; dan
- iv. Memastikan tugas pelaksanaan PPK dimasukkan ke dalam senarai tugas dan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) pegawai berkenaan.

Peranan urus setia

3.3 Fungsi dan tanggungjawab Urus Setia PPK adalah seperti berikut:

- i. Mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan memerlukan bantuan, mempunyai masalah prestasi dan bermasalah;
- ii. Menyelia maklumat sulit pegawai yang dikenal pasti;



- iii. Melaksanakan aktiviti dan program utama di bawah PPK;
- iv. Memantau perkembangan pegawai dari semasa ke semasa; dan
- v. Mengemukakan laporan pegawai yang dimasukkan ke dalam PPK kepada Bahagian Pengurusan Psikologi (BPPs) Jabatan Perkhidmatan Awam mengikut tempoh masa yang ditetapkan.



Bahagian IV

Pelaksanaan Program Pengupayaan Kendiri

Pengenalan

4.1 Bagi melancarkan pelaksanaan Program Pengupayaan Kendiri (PPK), tindakan yang perlu diambil ialah mengenal pasti pegawai yang sesuai untuk mengikuti program, melakukan analisis keperluan rawatan, menentukan pegawai mengikut program utama, membuat pemantauan dan mengemukakan maklumat kepada Jabatan Perkhidmatan Awam.

Mengenal pasti pegawai

4.2 Ketua Jabatan dikehendaki mengenal pasti pegawai yang sesuai (berkemungkinan perlu dibantu) untuk mengikuti PPK termasuk pegawai yang mempunyai masalah prestasi kerja dan bermasalah. Proses pengenalpastian boleh dilakukan dengan melihat prestasi kerja, tingkah laku dan personaliti dengan menggunakan indikator atau simptom tingkah laku yang ditunjukkan. Penjelasan terperinci adalah seperti di **Lampiran B: Program Penilaian Pekerja**.

Pendaftaran pegawai

4.3 Setelah pegawai dikenal pasti, satu fail sulit peribadi pegawai berkenaan haruslah didaftarkan. Format minit tindakan hendaklah dikepilkan bersama di dalam fail (sila rujuk **Lampiran B3**)

Analisis Keperluan Rawatan

4.4 Setelah didaftarkan, analisis keperluan rawatan dijalankan oleh urus setia bagi menentukan rawatan yang bersesuaian dengan isu atau permasalahan pegawai terbabit. Analisis keperluan rawatan dilaksanakan seperti yang ditunjukkan dalam **Lampiran B**.

Penempatan pegawai mengikut program

4.5 Program Kaunseling, Pementoran dan Pembimbing Rakan Sekerja boleh berjalan serentak selepas Program Penilaian Pekerja dibuat. Sebagai contoh, program Kaunseling bertujuan untuk membantu memperbaiki kelemahan diri pegawai manakala Program



Pementoran dilaksanakan untuk memantau perkembangan pegawai. Selain itu, Program Pembimbing Rakan Sekerja boleh turut dilaksanakan untuk memberi sokongan kepada pegawai tersebut. Proses setiap program tidak terganggu oleh aktiviti program lain malah bertindak sebagai pelengkap kepada proses kerja bagi setiap program.

4.6 Sekiranya Analisis Keperluan Rawatan mendapati pegawai mempunyai isu berkaitan kemahiran dan kompetensi tugas dan perlu mengikuti latihan, maka analisis keperluan latihan akan dijalankan bagi menentukan jenis latihan yang diperlukan oleh pegawai terbabit. Sebaliknya, jika analisis keperluan rawatan mendapati pegawai memerlukan perkhidmatan kaunseling maka pegawai tersebut boleh dirujuk ke Program Kaunseling.

4.7 Pegawai yang telah menamatkan latihan akan ditempatkan ke dalam Program Pementoran dan/atau Pembimbing Rakan Sekerja Perkhidmatan Awam. Semasa mengikuti kedua-dua program ini, pegawai berkenaan boleh dirujuk ke program kaunseling sekiranya perlu.

Pemantauan

4.8 Urus Setia PPK perlu membuat pemantauan dari semasa ke semasa terhadap pegawai di bawah program yang diikuti. Selepas enam (6) bulan mengikuti program, urus setia PPK perlu membuat penilaian semula ke atas kemajuan yang dicapai oleh pegawai tersebut.

Cadangan tindakan susulan

4.9 Urus Setia PPK perlu mengemukakan cadangan kepada Ketua Jabatan/Panel Pembangunan Sumber Manusia agensi masing-masing berhubung tindakan selanjutnya terhadap pegawai terbabit.

4.10 Sekiranya penilaian yang dibuat menunjukkan pegawai terbabit telah mencapai prestasi seperti yang diharapkan, maka PPK ditamatkan ke atasnya.

4.11 Sekiranya tiada perkembangan positif ditunjukkan maka cadangan perlu dikemukakan kepada Panel Pembangunan Sumber Manusia untuk perakuan tindakan selanjutnya. Setelah cadangan tindakan diperakukan, maka urus setia PPK perlu mengambil tindakan susulan yang telah diputuskan.



Maklumat kepada Bahagian Pengurusan Psikologi (BPPs), Jabatan Perkhidmatan Awam

4.12 Urus Setia PPK bertanggungjawab untuk mengemukakan maklumat pegawai yang terlibat dalam PPK kepada BPPs mengikut kaedah (borang atau atas talian) dan tempoh masa yang ditetapkan dari semasa ke semasa. Maklumat ini dikemukakan bagi membolehkan BPPs memantau dan melaporkan pelaksanaan PPK dalam perkhidmatan awam.

Penyelaras Maklumat/Data/Sistem

4.13 Urus Setia PPK bertanggungjawab untuk melantik seorang ahli di kalangan Urus Setia sebagai penyelaras untuk menyelaras pengumpulan, pemantauan dan penghantaran maklumat sama ada secara *online* melalui sistem HRMIS atau kaedah secara manual yang ditetapkan dari semasa ke semasa. Bagi agensi yang mempunyai Pegawai Psikologi/ Penolong Pegawai Psikologi, mereka mestilah dilantik sebagai penyelaras sistem.

4.14 Laporan individu hanya boleh diakses oleh penyelaras sistem dan sentiasa memastikan jaminan kerahsiaan dan keselamatan maklumat/dokumen yang dihantar dipatuhi.

Penamatan Program Pengupayaan Kendiri

4.17 Urus setia PPK perlu mengemukakan laporan secara berkala kepada Ketua Jabatan masing-masing berhubung penamatan program ke atas seseorang pegawai. Selain itu, laporan juga perlu dikemukakan kepada BPPs JPA bagi tujuan pemantauan dan penilaian pelaksanaan PPK dalam perkhidmatan awam.

Penutup

5.1 Pelaksanaan Program Pengupayaan Kendiri (PPK) dijangka dapat membantu agensi awam dalam menguruskan sumber manusia dan menyediakan panduan dalam menguruskan pegawai berprestasi rendah dan bermasalah dengan lebih cekap serta seragam.



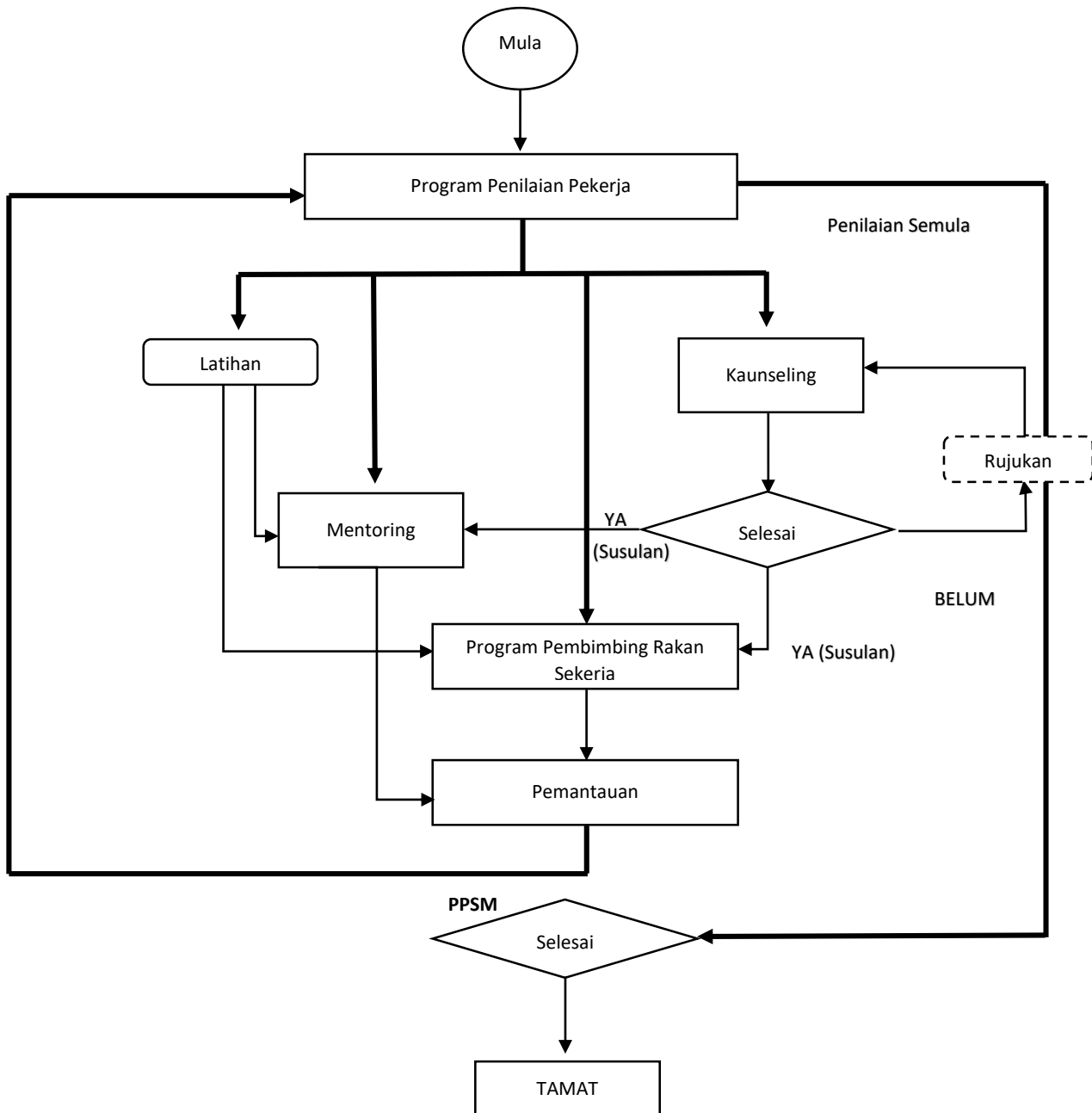
5.2 Justeru, pelaksanaan program ini juga diharap dapat membantu pegawai awam mempertingkatkan prestasi kerja dan meneruskan kecemerlangan dalam memastikan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti.

5.3 PPK juga membolehkan penyelarasan dan pengumpulan data berhubung pengurusan pegawai berprestasi rendah dan bermasalah di agensi awam dilakukan. Seterusnya, dasar yang lebih menyeluruh berhubung Pengurusan Sumber Manusia dapat diwujudkan untuk peningkatan kecekapan dan kecemerlangan perkhidmatan awam Malaysia.



LAMPIRAN A

CARTA ALIR PROGRAM PENGUPAYAAN KENDIRI



*Sila rujuk keterangan lanjut:

- (a) Program Penilaian Pekerja – Rujuk Lampiran B
- (b) Program Pementoran – Rujuk Lampiran C
- (c) Program Pembimbing Rakan Sekeria Perkhidmatan Awam (AKRAB) – rujuk Lampiran D
- (d) Program Perkhidmatan Kaunseling – rujuk Lampiran E



LAMPIRAN B

GARIS PANDUAN PELAKSANAAN PROGRAM PENILAIAN PEKERJA

Pengenalan

1. Panduan ini bertujuan menjelaskan prosedur pelaksanaan Program Penilaian Pekerja merangkumi prosedur pengenalpastian masalah, pelaksanaan analisis keperluan rawatan dan analisis keperluan latihan serta langkah-langkah pemantauan.
2. Secara dasarnya ia merupakan panduan kepada urus setia untuk mengambil langkah awal bagi mengenal pasti dan mengendalikan pegawai di agensi masing-masing yang berkemungkinan memerlukan bantuan dalam melahirkan pekerja yang berprestasi tinggi, cekap dan sejahtera.

Tafsiran/Definisi

3. Bagi tujuan garis panduan ini:

“**bersara wajib**” bermaksud meninggalkan atau melepaskan jawatan yang disandang sebaik mencapai umur persaraan;

“**cuti sakit**” bermaksud cuti bergaji penuh yang diberi kerana sebab-sebab perubahan dan dengan pengemukaan sijil sakit daripada seorang pegawai perubatan kerajaan atau lain-lain doktor yang diterima;

“**kenaikan pangkat**” bermaksud peningkatan secara hakiki dari satu gred ke satu gred yang lebih tinggi dalam skim perkhidmatan yang sama setelah diluluskan oleh Lembaga Kenaikan Pangkat;

“**kesalahan tata tertib**” bermaksud pelanggaran mana-mana peruntukan tata kelakuan yang ditetapkan dalam peraturan pegawai awam (kelakuan dan tata tertib) (pindaan) 2002;

“**pelanggan**” bermaksud individu yang mendapatkan perkhidmatan sama ada pelanggan dalaman atau luar;



“**rekod kehadiran**” bermaksud sebarang kaedah yang digunakan untuk merekod dan mengenal pasti kehadiran pegawai di pejabat mengikut peraturan yang ditetapkan;
dan

“**Ujian psikometrik**” bermaksud satu kaedah kualitatif dan menggunakan teknik statistik yang ditadbir dengan bantuan ahli yang mahir dalam Ujian Psikologi.

Latar Belakang

4. Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam telah menggariskan pelaksanaan aplikasi psikologi dalam intervensi. Ia melibatkan pelaksanaan program pengupayaan sendiri yang mengandungi empat (4) program utama iaitu Program Penilaian Pekerja, Mentoring, Pembimbing Rakan Sekerja dan Kaunseling yang bertujuan mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai dan membantu dalam mengendalikan pegawai-pegawai yang bermasalah.

5. Bagi melengkapkan dasar tersebut, garis panduan ini dikeluarkan sebagai panduan kepada Kementerian/Jabatan/Agensi dalam menguruskan pegawai-pegawai yang berkemungkinan perlu dibantu bagi membangunkan potensi diri serta mengurus isu-isu yang boleh menjejaskan kesejahteraan dan produktiviti kerja. Tumpuan garis panduan ini ialah kepada pelaksanaan Program Penilaian Pekerja (PPP) kerana ia menjadi maklumat asas kepada langkah-langkah pembangunan, pencegahan dan intervensi yang akan dilaksanakan.

Program Penilaian Pekerja

6. Program Penilaian Pekerja (PPP) bertujuan untuk mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan perlu dibantu bagi meningkatkan prestasi dan mengendalikan masalah yang dialami dalam kehidupan seharian. Ia merupakan langkah proaktif bagi membangunkan keupayaan modal insan ke arah kecemerlangan perkhidmatan awam masa hadapan. PPP dilaksanakan dengan menggunakan indikator yang sedia ada di agensi seperti rekod kehadiran, rekod cuti, laporan penilaian prestasi tahunan, maklumat persaraan, maklumat lantikan dan sebagainya.



7. Matlamat PPP ini adalah:
 - i. Mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan memerlukan bantuan melalui simptom masalah dan indikator;
 - ii. Menentukan keperluan rawatan melalui analisis keperluan rawatan; dan
 - iii. Menentukan keperluan latihan yang bersesuaian dengan keperluan pegawai melalui Analisis keperluan latihan.

Indikator Pengenalpastian Masalah

8. Pengenalpastian pegawai yang memerlukan bantuan boleh dibuat berdasarkan indikator umum yang biasanya boleh diperolehi daripada Bahagian Sumber Manusia atau Bahagian Pentadbiran agensi masing-masing. Indikator tersebut adalah:

A. Indikator Tahunan

i. Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT)

Pegawai yang mendapat **markah LNPT dalam julat 60 % hingga 84.9%** adalah tergolong dalam kategori pegawai berprestasi sederhana. Namun begitu, agensi boleh menentukan julat sasaran bagi kumpulan berprestasi sederhana ini pada setiap tahun bergantung kepada jumlah pegawai yang dikenalpasti. Manakala bagi pegawai yang memperoleh markah prestasi di bawah 60%, ia dikendalikan berdasarkan [Pekeliling Perkhidmatan Bil. 7 Tahun 2015 Pelaksanaan Dasar Pemisah \(Exit Policy\)](#) bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah dalam Perkhidmatan Awam.

ii. Maklumat Persaraan

Maklumat persaraan yang boleh diperolehi melalui rekod perkhidmatan pegawai dapat digunakan untuk merancang program/kursus sebagai persediaan persaraan kepada pegawai. Pegawai yang akan bersara biasanya mempunyai rasa bimbang dan tidak bersedia untuk menjalani dunia persaraan selain perasaan negatif berhubung pandangan orang lain terhadap dirinya, rasa tidak dihargai dan sebagainya yang boleh memberikan kesan kepada prestasi kerja



semasa mereka. Kumpulan sasaran bagi pelaksanaan PPP adalah pegawai yang akan bersara dalam **tempoh lima (5) tahun sebelum tarikh persaraan wajib**.

iii. Anugerah Perkhidmatan Cemerlang

Anugerah perkhidmatan cemerlang merupakan anugerah tahunan yang diberikan kepada pegawai sebagai mengiktiraf sumbangan dan prestasi yang membanggakan dalam pelaksanaan tugasnya. Ia merupakan satu kebanggaan kepada mereka yang menerimanya.

Terdapat isu yang sering timbul apabila kecemerlangan pegawai ini tidak dapat dikekalkan. Faktor kegagalan ini dikenal pasti disebabkan oleh sikap pegawai sendiri dan penerimaan rakan-rakan sejawat yang lain. Justeru, pegawai penerima APC ini perlu terus dipastikan berada ditahap kecemerlangan selain berupaya mendorong kepada kecemerlangan seluruh warga organisasi yang terlibat.

iv. Maklumat Lantikan/Penempatan

Maklumat lantikan/penempatan juga boleh digunakan sebagai indikator pegawai yang berkemungkinan memerlukan bantuan. Pegawai yang baru dilantik atau ditempatkan di sesebuah organisasi biasanya mengalami masalah dalam menyesuaikan diri, melaksanakan tugas dan menangani perubahan yang berlaku pada diri dan tempat kerja.

Fokus juga boleh diberikan kepada pegawai yang belum mendapatkan pengesahan lantikan walaupun telah melepasi tempoh percubaan yang ditetapkan. Mereka perlu dibantu agar dapat mempertingkatkan prestasi diri atau dihantar mengikuti kursus kemahiran kerja yang diperlukan atau kursus wajib yang perlu dipenuhi sekiranya belum berbuat demikian.

v. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat biasanya mewujudkan keadaan baru kepada pegawai yang terlibat. Ini kerana berlaku peningkatan dalam peranan dan tanggungjawab tugas, serta perubahan dalam tahap emosi pegawai. Kegagalan dalam melakukan penyesuaian tugas dan kelemahan dalam mengurus emosi boleh



menyebabkan kesan negatif kepada pencapaian tugas dan hubungan interpersonal. Pegawai ini perlu dibantu agar dapat kemahiran kerja yang sistematik, merancang dan membuat strategi dalam melaksanakan tugas bagi jawatan baru yang disandang.

B. Indikator Semasa

vi. Kesalahan Tatatertib

Tindakan pencegahan dan pembangunan terhadap pegawai yang terlibat dalam kesalahan tatatertib adalah lebih digalakkan. Tindakan menghukum sahaja bukanlah penyelesaian terbaik malah boleh melahirkan perasaan dendam, benci, marah dan hubungan interpersonal yang negatif. Keadaan ini biasanya mendorong pegawai terbabit kepada tidak bermotivasi, kurang produktif dan rasa dipinggirkan. Kes-kes tatatertib yang berkaitan dengan tata kelakuan boleh diberi perhatian seperti ketidakhadiran, kecuaiian dalam melaksanakan tugas, gangguan seksual, pengambilan dadah dan sebagainya.

Sehubungan dengan itu, pegawai yang dalam siasatan, sedang dalam proses tindakan dan yang telah diambil tindakan perlu dibantu bagi memperbaiki diri dan mengukuhkan pembangunan dirinya.

vii. Maklumat Kehadiran

Melalui maklumat kehadiran, sekurang-kurangnya tiga permasalahan utama boleh dikenal pasti iaitu kelewatan, ponteng dan pergerakan pegawai. Bagi maksud pelaksanaan PPP, indikator berikut boleh digunakan dalam mengenal pasti pegawai yang kemungkinan bermasalah, iaitu;

- (a) pegawai yang **datang lewat melebihi 3 kali dalam sebulan tanpa alasan yang munasabah;**
- (b) pegawai yang ponteng atau tidak hadir bertugas tanpa kebenaran; dan
- (c) pegawai yang datang menepati masa tetapi keluar tanpa keizinan Ketua.



viii. Maklumat cuti

Terlalu kerap mengambil cuti rehat yang tidak dirancang juga menunjukkan simptom pegawai yang berkemungkinan bermasalah. Pegawai yang kerap mengambil cuti tanpa perancangan biasanya menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan, kurang bermotivasi dan tidak terurus.

Selain itu, maklumat cuti sakit juga merupakan satu indikator dalam mengenal pasti pegawai yang berkemungkinan bermasalah. Pegawai terbabit sama ada yang benar - benar cuti sakit atau cuti sakit yang “meragukan” di mana secara fizikalnya tidak mempunyai sebarang penyakit tetapi kerap mengambil cuti sakit terutamanya daripada hospital/klinik swasta.

Ini kerana, pegawai yang benar-benar sakit memerlukan sokongan, bantuan dan pemahaman orang lain untuk membantu mereka pulih. Manakala, pegawai yang sering mengambil cuti sakit yang “meragukan” perlu dibantu untuk memperbaiki sikap, nilai, amanah dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.

ix. Keberhutangan kewangan yang serius

Keberhutangan kewangan yang serius merupakan satu kesalahan yang boleh membawa kepada tindakan tatatertib. Namun begitu, terdapat pelbagai faktor yang mendorong pegawai kepada situasi tersebut. Justeru, sebagai langkah pencegahan kepada masalah yang lebih teruk kemudian maka aspek keberhutangan ini boleh menjadi indikator dalam pengenalan pegawai yang berkemungkinan bermasalah dan perlu dibantu.

Umumnya, organisasi perkhidmatan awam telah menetapkan petunjuk asas kepada masalah kewangan ini, iaitu **jumlah potongan melebihi 60% dari gaji**.

x. Ujian Psikometrik

Ujian psikometrik merupakan satu kaedah dalam mengukur permasalahan individu seperti minat, personaliti dan permasalahan psikologi. Walaubagaimanapun, ianya memerlukan kepakaran dalam mentadbir, membuat



analisis dan menginterpretasi dapatan ujian. Sehubungan itu, ujian psikometrik juga boleh digunakan bagi mengenal pasti simptom permasalahan pegawai dalam organisasi.

xi. Aduan pelanggan

Aduan pelanggan boleh diperolehi daripada pelbagai sumber termasuk dari panggilan telefon, e-mel, surat, borang maklum balas perkhidmatan, peti cadangan, surat khabar dan sebagainya. Aduan pelanggan meliputi keseluruhan perkhidmatan yang diberikan oleh agensi seperti petugas kaunter atau telefonis, *desk officer* sehinggalah kepada pembuat keputusan oleh pegawai-pegawai kanan.

Justeru, kekerapan aduan yang diterima sama ada kepada sekumpulan pegawai atau individu tertentu dalam organisasi juga boleh dijadikan indikator pengenalpastian masalah.

xii. Penilaian Ketua Jabatan

Ketua Jabatan dapat membuat penilaian terhadap semua pegawai di bawah penyeliaannya. Selain daripada penilaian prestasi tahunan, Ketua Jabatan juga boleh membuat penilaian berdasarkan pemerhatian, laporan penyelia dan aduan terhadap pegawai terbabit. Namun begitu, penggunaan indikator ini banyak bergantung kepada budi bicara Ketua Jabatan dalam menentukan tindakan yang akan diambil.

9. Setelah pegawai dikenal pasti berdasarkan indikator-indikator yang dinyatakan di atas, Analisis Keperluan Rawatan perlu dilakukan bagi menentukan jenis rawatan yang bersesuaian.

Analisis Keperluan Rawatan

10. Terdapat pelbagai kaedah dalam melaksanakan analisis keperluan rawatan. Antara kaedah yang boleh digunakan adalah melalui temu bual awal, pentadbiran ujian saringan atau perbincangan dengan pegawai terbabit bagi menentukan rawatan bersesuaian dengan permasalahan yang dihadapi. Hasil analisis yang menyeluruh membolehkan rawatan yang tepat diberikan.



11. Selain itu, ujian psikometrik juga boleh digunakan sebagai salah satu kaedah dalam membuat analisis keperluan rawatan terutamanya bagi kes-kes yang mempunyai simptom klinikal dan trauma. Namun begitu, penggunaan ujian Psikologi ini bergantung kepada kepakaran pegawai yang ada di agensi dalam menggunakan ujian psikometrik.

12. Hasil analisis keperluan rawatan yang dilaksanakan akan menentukan bentuk bantuan yang akan dijalani oleh pegawai terbabit sama ada menjalani intervensi, pencegahan dan pembangunan bersama Pegawai Psikologi, AKRAB mahupun bersama *coach* dan mentor yang ditetapkan. Manakala, bagi pegawai yang memerlukan pembangunan kemahiran dan latihan, maka analisis keperluan latihan perlu dilaksanakan bagi menentukan jenis latihan yang bersesuaian.

Analisis keperluan Latihan

13. Analisis Keperluan Latihan bertujuan untuk mengenal pasti jenis-jenis latihan atau kursus yang diperlukan oleh pegawai terbabit. Ia merupakan satu proses untuk mengenal pasti jurang di antara kemahiran yang dimiliki dengan kemahiran yang sepatutnya dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai terbabit akan ditemu bual bagi mengenal pasti tahap keupayaan, pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki yang kemudian akan dibandingkan dengan kompetensi yang diperlukan mengikut deskripsi tugas (JD) jawatan pegawai tersebut bagi membolehkan ia berperanan secara optimum di pejabat.

14. Hasil daripada Analisis Keperluan Latihan, urus setia PPK atau Bahagian/ Unit Latihan boleh mencadang atau mengarahkan pegawai untuk menjalani latihan yang diperlukan.

Proses dan carta alir kerja

15. Pelaksanaan Program Penilaian Pekerja boleh dilihat melalui proses kerja seperti di **Lampiran B1** dan carta alir seperti di **Lampiran B2**.

Penutup

16. Dengan pelaksanaan Program Penilaian Pekerja, diharapkan ia dapat menjadi panduan dalam membantu pengurus sumber manusia dan urus setia Program Pengupayaan Kendiri (PPK) dalam mengenal pasti pegawai yang memerlukan bantuan, sekaligus menyediakan proses pembangunan modal insan yang sistematik dan berkesan.



LAMPIRAN B1

PROSES KERJA PROGRAM PENILAIAN PEKERJA (PPP)

TANGGUNGJAWAB	PROSES KERJA
Urus Setia (Bahagian Sumber Manusia/Unit Pentadbiran)	<ol style="list-style-type: none">1. Menyemak dan mengemaskini rekod perkhidmatan kakitangan di agensi secara berkala/tahunan dengan merujuk kepada Borang Indikator PPP-1 seperti di Lampiran B1-1.2. Membuat perbincangan bersama Unit Integriti, Unit Latihan dan Unit Pengurusan Psikologi bagi merancang pelan tindakan bersesuaian
Pegawai Penyelaras/Urus Setia	<ol style="list-style-type: none">1. Mengemukakan sesalinan Borang Indikator PPP (Pra) yang telah diisi kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, JPA untuk tujuan rekod, tidak lewat dari bulan Mac tahun semasa.
Pegawai Penyelaras/Urus Setia Unit Latihan/Unit Pengurusan Psikologi	<ol style="list-style-type: none">1. Membuka fail SULIT pegawai terbabit dan melengkapkan butiran di dalam borang PPK-01 (Lampiran B3) berdasarkan proses tindakan.2. Bagi pegawai yang dikategorikan mengalami masalah dan tertakluk kepada peraturan lain yang berkuatkuasa seperti tatatertib, dasar pemisah dan lembaga perubatan, maka pegawai perlu dikeluarkan dari senarai dan tidak perlu mengikuti program PPK.3. Melaksanakan analisis keperluan latihan/ analisis keperluan rawatan (jika perlu)
Pegawai Penyelaras/Urus Setia	<ol style="list-style-type: none">1. Menentukan bentuk program yang akan diikuti oleh pegawai, sama ada:<ol style="list-style-type: none">i. Kursus/Latihanii. Pementoraniii. Rakan Pembimbingiv. Kaunseling



TANGGUNGJAWAB	PROSES KERJA
BSM/Unit Latihan/Unit Pengurusan Psikologi	1. Melaksanakan program yang ditetapkan kepada pegawai mengikut tempoh masa yang bersesuaian
	2. Mengemukakan laporan kemajuan/pelaksanaan kepada pihak BSM setelah program selesai
Pegawai Penyelaras/Urusetia	1. Mengemaskini dan mengemukakan laporan/Borang Indikator PPP-1 (Pos) selewat-lewatnya Disember tahun semasa kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam.



LAMPIRAN B1-1

BORANG PPP-1

APLIKASI PSIKOLOGI DALAM PENGURUSAN SUMBER MANUSIA (BORANG INDIKATOR PROGRAM PENILAIAN PEKERJA)

KEMENTERIAN / SUK : (Nama Kementerian/ Jabatan/ Agensi)

TAHUN : _____

PRA* (MAC)

POS (DISEMBER)

BIL.	INDIKATOR	[PRA] BILANGAN PEGAWAI DIKENALPASTI <i>(untuk dikumpulkan selewat-lewatnya Mac pada tahun semasa)</i>				JUMLAH	[POS] BILANGAN YANG MENJALANI INTERVENSI <i>(untuk dikemaskini selewat-lewatnya Disember pada tahun semasa)</i>				JUMLAH
		P&P		PELAKSANA			P&P		PELAKSANA		
		L	P	L	P		L	P	L	P	
1. INTREVENSI											
a)	Markah Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT)	75%-84%									
		60%-74%									
		Enggan mengisi LNPT									
b)	Dasar Pemisah	LNPT bawah 60%									
c)	Keberhutangan Serius	Potongan melebihi 60% gaji									
d)	Masalah Kesihatan	Kesihatan Mental									
		Kesihatan fizikal (kronik)									
e)	Kesalahan Tataertib (telah dijatuhkan hukuman tataertib)	Tidak Hadir Bertugas									
		Kesalahan Dadah									
		Hadiah Keraian									
		Pemunyaan Harta									
		Menyenggara Taraf Hidup Melebihi Emolumen									
		Keberhutangan Kewangan yang Serius									
		Pekerjaan Luar									
		Kenyataan Awam									
		Aktif Dalam Politik tanpa Kebenaran									
		Gangguan Seksual									
		Kes-kes Mahkamah									
Pelanggaran Tatakelakuan											

Nota:

*Borang pra hanya mengandungi data/maklumat pada kolumn 'Bilangan Prospek Klien & Jumlah' sahaja.



BIL.	INDIKATOR	[PRA] BILANGAN PEGAWAI DIKENALPASTI <i>(Dikumpulkan selewat-lewatnya Mac pada tahun semasa)</i>				JUMLAH	[POS] BILANGAN YANG MENJALANI INTERVENSI <i>(untuk dikemaskini selewat-lewatnya Disember pada tahun semasa)</i>				JUMLAH
		P&P		PELAKSANA			P&P		PELAKSANA		
		L	P	L	P		L	P	L	P	

2. PEMBANGUNAN & PENCEGAHAN

a)	Lantikan	< 1 tahun										
		1-3 tahun										
		Belum disahkan perkhidmatan (>3 tahun)										
b)	Persaraan	5 tahun sebelum tahun persaraan										
c)	Kehadiran (belum dikenakan hukuman tatatertib)	Lewat hadir										
		Ponteng kerja										
		Tidak hadir betugas tanpa kebenaran (terma di bawah Perintah Am Bab G)										
d)	Kenaikan Pangkat	Dalam tempoh pemangkuan										
		Tidak diperakukan										
e)	Penerima Anugerah Perkhidmatan Cemerlang	Penerima APC bagi tahun sebelum										
f)	Rekod Cuti	Cuti Kecemasan (>3 hari sebulan)										
		Cuti Sakit (>15 hari kelayakan cuti sakit swasta)										
		Cuti rehat melebihi kelayakan										

3. PENILAIAN

a)	Laporan Ujian Psikometrik	Pegawai cenderung mengalami masalah berkaitan minat, personaliti atau psikologi										
b)	Penilaian atau Syor Ketua Jabatan / Aduan Pelanggan / Rakan Sekerja	Pegawai mempunyai masalah dalam perhubungan interpersonal sama ada dengan pegawai atasan, penyelia, rakan sejawat, pegawai bawahan atau pelanggan										

Nota: Data adalah berdasarkan Rekod semasa dari Bahagian Sumber Manusia / Pentadbiran Kementerian/ Jabatan/ Agensi.

Sila kembalikan borang yang telah lengkap diisi ke alamat seperti dibawah;

Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
Bahagian Pengurusan Psikologi
Aras 3, Blok C3, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 Putrajaya.
Faks: 03-88810573/ 5246/ 5222
E-mel: dasar.bpps@jpa.gov.my



LAMPIRAN B2

CARTA ALIR PELAKSANAAN PROGRAM PENILAIAN PEKERJA (PPP)

PROSES	AKTIVITI
	<p>Memantau dan mengumpul maklumat berkaitan isu-isu kakitangan menggunakan Borang Indikator Program Penilaian Pekerja (PPP-1).</p> <p>Mengemukakan satu salinan Borang PPP-1 yang telah diisi ke BPPs JPA untuk rekod.</p> <p>Mengadakan perbincangan yang melibatkan Unit Integriti, Unit Latihan dan Unit Pengurusan Psikologi bagi membuat perancangan dan pelan tindakan yang bersesuaian.</p> <p>Jika perlu, analisis keperluan latihan dan analisis keperluan rawatan boleh dilaksanakan.</p> <p>BSM dan unit yang terlibat perlu menentukan;</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Bentuk program yang perlu dilalui oleh pegawai; dan (b) Sasaran (%) bilangan pegawai yang akan terlibat, bagi tahun semasa.
	<p>Pegawai yang terlibat mengikuti program dan tempoh masa yang ditetapkan.</p> <p>Sekiranya pegawai gagal mengikut program dengan jayanya, Unit Latihan dan Unit Pengurusan Psikologi perlu memaklumkan kepada BSM/Pentadbiran untuk tindakan selanjutnya.</p>
	<p>Mengemukakan laporan pelaksanaan kepada Ketua Jabatan. BSM/ Penyelaras perlu mengemukakan laporan dan data pelaksanaan kepada Bahagian Pengurusan Psikologi JPA pada bulan Disember setiap tahun.</p>
	<p>Memantau perkembangan dan kemajuan pegawai.</p>
	<p>Tamat</p>



LAMPIRAN B3
BORANG PPK 01
SULIT

PROGRAM PENGUPAYAAN KENDIRI

Nama : _____
No. K/P : _____
Jawatan/ Gred : _____
Skim Perkhidmatan : _____
No. Tel. Pejabat : _____
Emel Rasmi : _____

(Untuk diisi oleh Urus Setia: boleh (✓) lebih daripada satu indikator)

1. INDIKATOR RUJUKAN

SEBAB DIRUJUK

<input type="checkbox"/>	Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT)	: _____
<input type="checkbox"/>	Kesalahan Tatatertib	: _____
<input type="checkbox"/>	Maklumat Lantikan	: _____
<input type="checkbox"/>	Maklumat Persaraan	: _____
<input type="checkbox"/>	Kenaikan Pangkat	: _____
<input type="checkbox"/>	Anugerah Perkhidmatan Cemerlang	: _____
<input type="checkbox"/>	Laporan Ujian Psikometrik	: _____
<input type="checkbox"/>	Maklumat Kehadiran	: _____
<input type="checkbox"/>	Rekod Cuti/ Sijil Cuti Sakit	: _____
<input type="checkbox"/>	Penilaian Ketua Jabatan	: _____
<input type="checkbox"/>	Aduan Pelanggan	: _____

2. KLASIFIKASI MASALAH

<input type="checkbox"/>	Prestasi Kerja
<input type="checkbox"/>	Peribadi
<input type="checkbox"/>	Kesihatan
<input type="checkbox"/>	Psikopatik
<input type="checkbox"/>	Pembangunan Diri



3. PROSES ANALISIS KEPERLUAN RAWATAN

- Pra-Kaunseling / Temubual Awal
 Ujian Psikologi / Senarai Semak Saringan

4. RUJUKAN

- Kaunseling () Individu
() Kelompok
() Rujukan
(Nama Pegawai Psikologi: _____)

Latihan (*Jika Perlu*)

Jenis Latihan diperlukan

- 1) _____
2) _____
3) _____

Rujukan ke Hospital/ Lembaga Perubatan/ Lembaga Tatatertib

5. PROGRAM PEMENTORAN

Nama Mentor (jika ada): _____

6. PEMBIMBING RAKAN SEKERJA

Nama Fasilitator/ AKRAB : _____

Disediakan Oleh:

Disemak Oleh:

NAMA:	
JAWATAN:	
TANDATANGAN:	

Tarikh:



LAMPIRAN C

PANDUAN PELAKSANAAN PROGRAM PEMENTORAN

Pengenalan

1. Panduan pelaksanaan program pementoran dalam perkhidmatan awam merupakan salah satu usaha bagi membantu meningkatkan potensi dan keupayaan pekerja melalui khidmat bimbingan, sokongan, bantuan menghadapi krisis dalam pekerjaan dan pembangunan diri individu.

Definisi

2. Di dalam garis panduan ini:

“**Mentee**” bermaksud pegawai yang dibantu oleh mentor dalam proses pementoran dan biasanya merupakan seorang yang memerlukan bantuan dalam pembangunan diri, kerjaya dan penyesuaian dalam kehidupan;

“**Mentor**” bermaksud seorang pegawai yang dilantik untuk membimbing dalam perkembangan kerjaya seorang pegawai. Biasanya mentor adalah seorang yang lebih kanan atau berpengalaman dan boleh dijadikan sebagai ‘*role model*’; dan

“**Pementoran**” bermaksud proses memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional (terlatih dan beretika, berkemahiran dan sistematik) dalam menghadapi krisis hidup dan pembangunan diri individu.

Matlamat Program Pementoran

3. Membimbing semua pegawai terutamanya yang memerlukan bimbingan dalam peningkatan prestasi, aspek kerjaya dan psikososial.

4. Objektif program pementoran adalah untuk:

- i. menggabungkan ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam situasi pekerjaan yang sebenar di pejabat;
- ii. menangani masalah pengurusan diri dan pejabat untuk menghasilkan kualiti kerja yang tinggi;



- iii. menggunakan kemahiran berfikir dan pengurusan diri untuk menyelesaikan masalah serta membuat keputusan yang rasional di pejabat;
- iv. menjalankan tanggungjawab di dalam dan luar pejabat dengan penuh yakin; dan
- v. menggalakkan pengamalan budaya ilmu di kalangan rakan sekerja ke arah pencapaian matlamat hidup.

Skop Pementoran

5. Pementoran memberi fokus kepada dua aspek, iaitu:

- i. Kemajuan Kerjaya:
 - a) bantuan dan sokongan untuk perkembangan kerjaya;
 - b) pendedahan dan menggalakkan berpandangan jauh;
 - c) membantu pencapaian dalam kerja;
 - d) perlindungan (*protection*); dan
 - e) cabaran kepada tanggungjawab dan tugas.
- ii. Psikososial:
 - a) *role model*;
 - b) sokongan peribadi terutamanya dari aspek penerimaan;
 - c) kaunseling sebagai sokongan untuk berhadapan dengan masalah peribadi sama ada yang berkaitan dengan kerja atau tidak; dan
 - d) persahabatan bagi tujuan membangunkan dimensi personal dalam perhubungan.

Implikasi Pelaksanaan Program Pementoran

6. Perlaksanaan Program Pementoran memberi kesan kepada:

- i. Organisasi:
 - a) meningkatkan keberkesanan dalam mengendalikan latihan personel;
 - b) untuk mengurangkan kos, masa dan kapasiti kakitangan dalam mengendalikan latihan personel;
 - c) mengurangkan tekanan kepada kumpulan pengurusan dan penyelia;



- d) menggerakkan organisasi ke arah pembelajaran sepanjang hayat;
- e) membawa perspektif baru dalam dunia kerjaya;
- f) mengubah keperluan dalam pembangunan profesional;
- g) meningkatkan produktiviti; dan
- h) meningkatkan persefahaman dan komunikasi dalam organisasi.

ii. Mentor:

- a) memberi kepuasan kepada diri;
- b) kejelasan tentang visi dan kerja yang dilaksanakan;
- c) memahami individu lain;
- d) mempertingkat dan memantapkan kemahiran analitik;
- e) mewujudkan keselesaan komunikasi dalam organisasi;
- f) membentuk perancangan yang lebih bermakna;
- g) memperbaiki kemahiran komunikasi; dan
- h) meningkatkan cara gaya kepimpinan.

iii. Mentee:

- a) meningkatkan keyakinan diri;
- b) mendapat sokongan dan empati;
- c) mentee melihat mentor sebagai rakan dalam persekitaran yang berbeza dari pekerjaan sebenar;
- d) membantu dalam menghadapi sesuatu isu;
- e) berkongsi pengalaman;
- f) meningkatkan kefahaman;
- g) mendapat penghargaan dan meningkatkan nilai positif diri;
- h) mempertingkatkan motivasi;
- i) mempertingkatkan kemahiran komunikasi; dan
- j) mengurangkan rasa terasing dengan individu lain.



Prosedur Pelaksanaan Program Pementoran

6. Bagi melicinkan pelaksanaan Program Pementoran, Ketua Jabatan hendaklah:
 - i. menentukan bilangan mentor yang diperlukan dalam organisasi bersesuaian dengan kapasiti kakitangan. Nisbah yang bersesuaian adalah seorang mentor bagi tiga (3) orang pegawai yang terlibat (1-3). Walau bagaimanapun, Ketua Jabatan boleh melantik bilangan mentor sesuai dengan keperluan organisasi;
 - ii. mengenal pasti dan melantik pegawai yang layak menjadi mentor dengan meneliti latar belakang atau profil mereka dari segi latar belakang latihan dan pengalaman bekerja (jawatan, bidang tugas, kemahiran yang ada) Antara ciri-ciri mentor yang sesuai ialah:
 - a) kemahiran interpersonal yang tinggi;
 - b) kemahiran komunikasi yang baik;
 - c) kemahiran menyoal;
 - d) perancangan dan penetapan matlamat;
 - e) berkemampuan menggabungkan sumber;
 - f) menghargai individu lain;
 - g) cemerlang dan positif;
 - h) memahami tanggungjawab;
 - i) berkeupayaan dan berkebolehan mengambil risiko; dan
 - j) kemahiran mengawal emosi.
 - iii. melaksanakan siri latihan asas kepada mentor dalam bentuk bengkel, seminar dipimpin atau perbincangan;
 - iv. meneliti pengetahuan dan kemahiran yang mentor miliki tentang sistem dan peranan “pementoran” untuk kakitangan (mentee);
 - v. membuat pemadanan antara mentor dan mentee bagi memastikan kesesuaian;
 - vi. membuat pemantauan di setiap bahagian mengenai amalan “pementoran” yang dilaksanakan;



- vii. mengadakan perbincangan dengan mentor dan mentee yang terlibat dari masa ke semasa untuk mendapatkan maklum balas dan memperbaiki amalan “pementoran” agar mencapai objektif;
 - viii. menamatkan tugas mentor apabila mendapati mentor yang dilantik tidak lagi efisien atau telah melanggar etika; dan
 - ix. mengiktiraf program ini sebagai sebahagian daripada tugas hakiki individu yang dilantik sebagai mentor.
8. Sehubungan itu juga, mentor hendaklah:
- i. melaksanakan program mengikut jadual yang dirancang;
 - ii. mengumpul maklumat-maklumat berkaitan program pementoran yang dijalankan;
 - iii. menyediakan laporan berkala, pelaksanaan program pementoran;
 - iv. membuat pemantauan ke atas setiap mentee yang di bawah jagaannya;
 - v. memberi maklum balas kepada pihak pengurusan untuk tujuan penambahbaikan;
 - vi. mengadakan perjumpaan berkala dengan mentee; dan
 - vii. menjadikan program pementoran sebagai sebahagian daripada tugas hakiki.
9. Manakala, mentee pula berperanan untuk:
- i. Mematuhi jadual program yang dirancang bersama mentor;
 - ii. Melaksanakan setiap tugas yang ditetapkan dan sentiasa meningkatkan pengetahuan;
 - iii. Menyediakan laporan/ log berkala; dan
 - iv. Memberi maklumbalas kepada mentor berhubung pencapaian program.
10. Modul latihan mentor boleh diperoleh dari Bahagian Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Ia perlu dilaksanakan oleh agensi bagi menyediakan mentor dengan kemahiran dan pengetahuan di dalam melaksanakan proses pementoran.



Proses dan Carta Aliran Kerja

11. Pelaksanaan Program Pementoran boleh dilihat melalui proses kerja seperti di **Lampiran C1** dan carta aliran seperti di **Lampiran C2**.

Penilaian Perkembangan Program Pementoran

12. Penilaian pelaksanaan program pementoran ini perlu dilaksanakan berterusan bagi tempoh 6 bulan, 9 bulan dan 12 bulan untuk tempoh tahun pertama. Penilaian ini bertujuan melihat keberkesanan program dan tindakan penambahbaikan yang boleh dilakukan sekiranya perlu. Perkembangan proses pementoran akan dipantau dengan menggunakan Borang Penilaian Perkembangan Program Pementoran seperti di **Lampiran C3**.

Penutup

13. Pelaksanaan program pementoran ini diharap akan dapat membantu organisasi dan setiap individu pekerja melakukan perubahan yang positif ke arah kecemerlangan.



LAMPIRAN C1

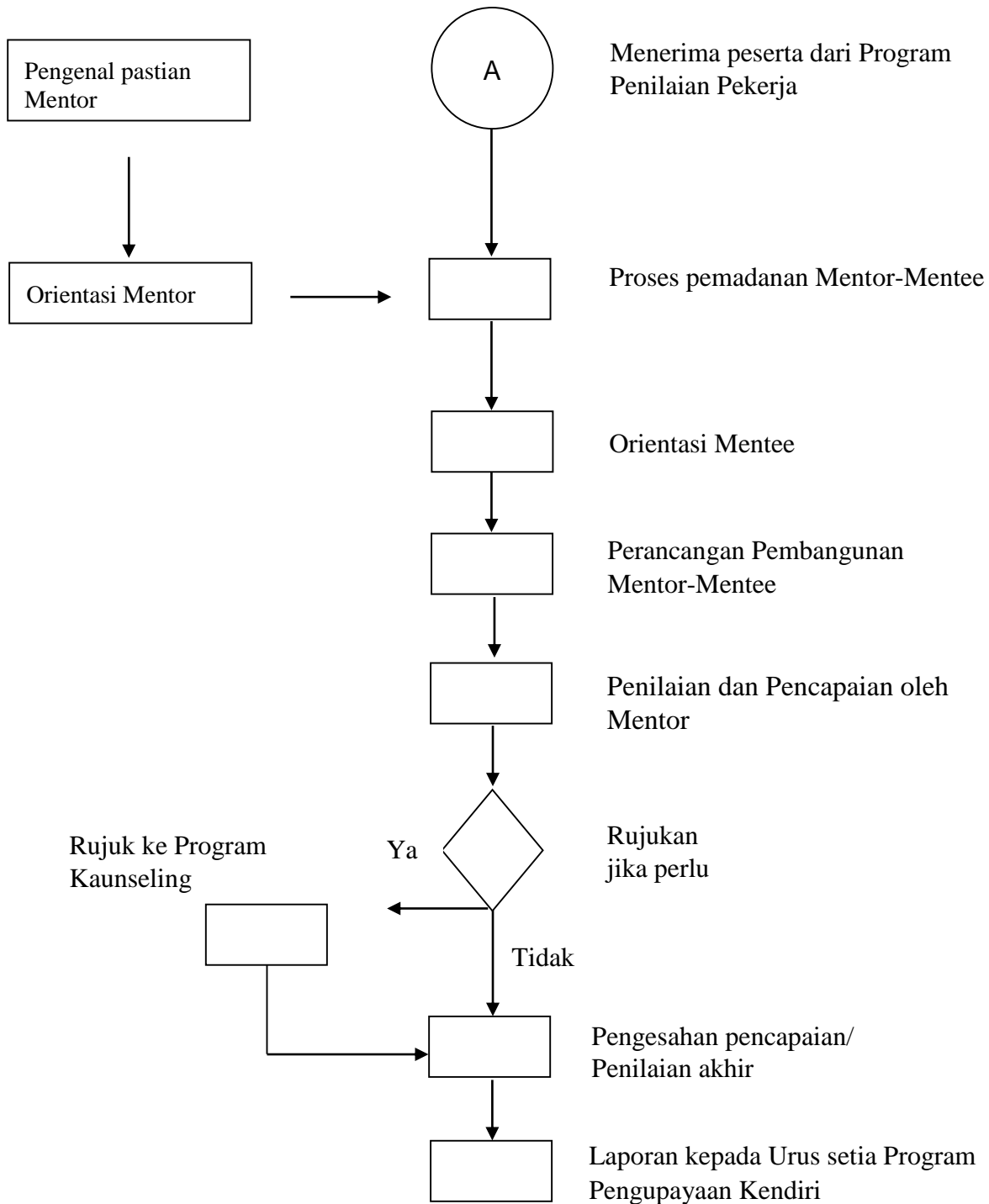
PROSES KERJA BAGI PROGRAM PEMENTORAN

Tanggungjawab	Proses Kerja
Urus setia	Menerima pegawai daripada Program Penilaian Pekerja.
Urus setia	Membuat pemadanan mentor-mentee berdasarkan maklumat yang diterima.
Mentor	Menjalankan program dengan memulakan proses orientasi bagi mentee.
Mentor	Mentor menjalankan penilaian dan melihat pencapaian mentee. Dan bagi kes-kes tertentu, peserta kemungkinan akan dirujuk kepada program kaunseling. (jika perlu).
Mentor	Pengesahan pencapaian akan dibuat oleh mentor berdasarkan perkembangan setiap mentee.
Mentor	Melakukan pemantauan berterusan ke atas mentee di sepanjang program.
Mentor	Menghantar laporan ringkas kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri untuk tindakan lanjut



LAMPIRAN C2

ALIRAN KERJA PROGRAM PEMENTORAN





LAMPIRAN C3

SULIT

PROGRAM PENGUPAYAAN KENDIRI

BORANG LAPORAN PERKEMBANGAN PEGAWAI PROGRAM PEMENTORAN

TAHUN/BIL. LAPORAN

/

NAMA PEGAWAI :

NO.K/P PEGAWAI :

JAWATAN/ :

GRED JAWATAN :

JABATAN/ :

NO. RUJUKAN FAIL :



PANDUAN PENGISIAN

PANDUAN KEPADA PEGAWAI PELAPOR (MENTOR)

Pegawai Pelapor (Mentor) dikehendaki menyediakan laporan perkembangan pegawai dan mengemukakan kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri di peringkat Jabatan masing-masing. Bagi menghasilkan laporan yang berkesan pegawai pelapor (mentor) perlu memberikan perhatian terhadap perkara-perkara berikut:-

- i. Laporan yang disediakan hendaklah berdasarkan perkembangan sama ada berbentuk positif atau negatif yang diperlihatkan oleh pegawai dalam program pementoran berdasarkan pemerhatian yang dijalankan secara berterusan.
- ii. Pegawai Pelapor (Mentor) perlu memastikan Laporan dihantar kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri mengikut tempoh-tempoh yang ditetapkan iaitu setiap sekali dalam tempoh enam (6) bulan pertama selepas pegawai menjalani program pementoran dan seterusnya setiap sembilan(9) dan dua belas (12) bulan seterusnya untuk tempoh tahun pertama. Laporan ini akan dijadikan sebagai alat pengukur keberkesanan program pementoran ke atas pegawai berkenaan.
- iii. Untuk mengisi borang laporan ini, pegawai pelapor (Mentor) perlu menentukan pencapaian semasa pegawai berdasarkan kedudukan tahap disiplin dan prestasi kerja dan perlu menandakan (✓) di petak kadar markah yang disenaraikan di bawah, yang difikirkan bersesuaian untuk menggambarkan kedudukan sebenar pegawai masing-masing pada masa laporan disediakan.
- iv. Kadar markah penentuan tahap disiplin dan prestasi kerja anggota yang ditetapkan adalah seperti berikut:-

5 CEMERLANG

4 SANGAT BAIK

3 BAIK

2 SEDERHANA

1 LEMAH



BAHAGIAN I

Laporan ini hendaklah diisi oleh Pegawai Pelapor (Mentor) dengan memberikan markah dengan amanah dan kebolehpercayaan menandakan (✓) di antara 1 hingga 5 di ruangan yang disediakan. Pegawai Pelapor (Mentor) juga perlu memberikan ulasan mengenai keadaan sebenar pegawai sama ada pencapaian pegawai tersebut berada di tahap yang cemerlang atau di tahap yang lemah.

1. PERSONALITI

Dinilai dari segi berpakaian, keterampilan diri, kesopanan dan perilaku.

	1	2	3	4	5
1.1 Kekemasan berpakaian dan hias diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Kecergasan dalam penampilan diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Budi bahasa dan kesopanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Sifat tolong menolong dan bekerjasama dalam satu pasukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Perhubungan dengan pegawai atasan dan rakan sekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Kerelaan menerima teguran/nasihat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Amanah dan kebolehpercayaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Kejujuran dan keikhlasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan



2. PRESTASI KERJA

Dinilai dari segi pencapaian, inisiatif dan kreativiti dalam menjalankan menyelesaikan tugas serta tanggungjawab yang diberikan.

	1	2	3	4	5
2.1 Keupayaan untuk memastikan matlamat kerja yang ditetapkan dicapai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Daya usaha untuk memperbaiki / meningkatkan prestasi kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Daya usaha untuk menyelesaikan masalah peribadi / kerja yang dihadapi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Ketekunan yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Kecekapan dalam menyelesaikan tugas dengan Berkesan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Kreatif / proaktif dalam melaksanakan tugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Kebolehan memulakan sesuatu tugas dan tanggungjawab di atas daya usaha sendiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Kesanggupan menerima dan menyelesaikan tanggungjawab tambahan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan



3. DISIPLIN

Dinilai dari segi usaha pegawai untuk mematuhi peraturan, arahan dan kebolehan mengawal disiplin diri.

Mematuhi peraturan dan arahan pejabat berkaitan:-

	1	2	3	4	5
3.1.1 Pemakaian tanda nama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2 Minum pagi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3 Keluar masuk pejabat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4 Kad Perakam Waktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5 Kehadiran di pejabat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6 Pengambilan cuti sakit, cuti rehat dan cuti kecemasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.7 Mematuhi arahan pegawai atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.8 Menepati masa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan



BAHAGIAN II

1. Ulasan Pegawai Pelapor (Mentor) (Secara keseluruhan)

Tandatangan Pegawai : _____

Pelapor (Mentor)

Nama : _____

Jawatan : _____

Tarikh : _____

2. Ulasan Urus setia PPK (Secara keseluruhan)

Tandatangan Pegawai : _____

Nama : _____

Jawatan : _____

Tarikh : _____



LAMPIRAN D

PANDUAN PELAKSANAAN PROGRAM PEMBIMBING RAKAN SEKERJA

Pengenalan

1. Program Pembimbing Rakan sekerja (PRS) merupakan pembentukan satu kelompok sokongan kepada pegawai dengan bimbingan daripada seorang fasilitator terlatih. Sokongan ahli kelompok bertujuan membimbing pegawai menghadapi permasalahan sama ada dalam dunia pekerjaan atau peribadi.
2. PRS berkonsepkan rakan membantu rakan berteraskan asas kaunseling profesional. Pengamalan PRS di semua peringkat organisasi dapat mewujudkan keharmonian, keakraban, saling hormat menghormati, mengenali potensi diri serta mewujudkan budaya kerja yang cemerlang, gemilang dan terbilang.
3. Justeru itu, diharap PRS dapat bergerak dan bertindak sebagai satu pasukan bagi mencapai objektif, misi, visi dan peningkatan tahap keberkesanan serta imej organisasi.

Definisi

4. Di dalam panduan ini:

“fasilitator” bermaksud pegawai yang terlatih dan dilantik oleh organisasi bagi membimbing dan membantu rakan sekerja. Mereka berfungsi sebagai rakan yang empati, menjadi pendengar yang baik dan mengambil berat terhadap permasalahan yang dihadapi oleh rakan sekerja;

“kelompok” bermaksud satu kumpulan pegawai yang dibentuk daripada kategori yang sama;

“Pegawai Psikologi” bermaksud pegawai yang menerima latihan dalam bidang kaunseling seperti yang dikehendaki dalam Pekeliling Perkhidmatan Bil 1 Tahun 1999 tetapi belum layak berdaftar dengan Lembaga Kaunselor di bawah Akta Kaunselor 1998; dan

“rakan sekerja” bermaksud pegawai yang berkhidmat dalam organisasi yang sama yang terdiri daripada pelbagai peringkat perjawatan.



Rasional Pembimbing Rakan Sekerja

5. Rakan sekerja merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi kualiti peribadi seseorang pegawai. Ini adalah kerana:

- i. pegawai berasa lebih selesa berbincang dengan rakan berbanding pegawai atasan mereka;
- ii. lebih mudah berbincang tentang kebimbangan peribadi dan menerima pertolongan daripada mereka;
- iii. pegawai boleh dilatih untuk memberi pertolongan yang positif dan lebih berkesan kepada rakan mereka; dan
- iv. struktur hubungan dalam organisasi hendaklah ditambah nilainya dengan hubungan kemanusiaan dan persaudaraan.

Matlamat Pembimbing Rakan Sekerja (PRS)

6. Matlamat PRS adalah:

- i. **Memberi sokongan kepada perubahan;**
Pegawai memerlukan pandangan dan pendapat daripada orang lain dalam menghadapi sebarang bentuk perubahan. Oleh itu, adalah penting untuk mempunyai rakan yang berkebolehan dan berkemahiran untuk membantu menghadapi perubahan tersebut.
- ii. **Meneguhkan perubahan yang dibuat;**
Perubahan tingkah laku yang dilaksanakan oleh pegawai perlu diberi peneguhan dan kepastian agar perubahan tersebut berkekalan. Contohnya memberikan idea, pandangan dan dorongan.
- iii. **Berkongsi pengalaman dan ilmu pengetahuan;**
Pengalaman dan pengetahuan berharga yang dimiliki oleh pegawai boleh memberi manfaat kepada organisasi. Pelbagai idea dan pemikiran kreatif akan terhasil sekiranya ia dapat dikongsi bersama warga organisasi.
- iv. **Berkongsi permasalahan; dan**
Perasaan dan emosi negatif yang dipendam akan mewujudkan konflik diri pegawai. Oleh itu, ia perlu disalurkan secara positif. Justeru itu, PRS boleh memainkan peranan penting dalam membantu pegawai untuk meluahkan perasaan dan berkongsi pandangan serta pengalaman secara professional.



- v. **Memperkuatkan semangat dan mengekalkan perubahan.**
PRS membantu rakan sekerja agar perubahan positif dapat dikekalkan demi kecemerlangan diri dan organisasi.

Prosedur Pelaksanaan Pembimbing Rakan Sekerja

7. Dalam melaksanakan Program Pembimbing Rakan Sekerja, Ketua Jabatan hendaklah:

- i. mengenalpasti dan melantik fasilitator yang terdiri daripada pegawai psikologi, mentor atau mereka yang mempunyai kebolehan dan berminat membantu rakan sekerja;
 - ii. memberi latihan kepada fasilitator untuk tempoh sekurang-kurangnya enam (6) fasa di mana modul latihan boleh diperolehi daripada Bahagian Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia;
 - iii. memastikan semua keperluan dalam melaksanakan aktiviti PRS mencukupi;
 - iv. memastikan pegawai yang telah dikenal pasti (rujukan daripada Program Penilaian Pekerja) mengikuti aktiviti yang telah ditetapkan;
 - v. menentukan fokus PRS dalam isu-isu seperti:
 - a. strategi dan pengurusan organisasi;
 - b. peranan dan tugas PRS;
 - c. aktiviti dan projek yang dilaksanakan;
 - d. kemahiran yang diperlukan; dan
 - e. perkembangan diri dan pembangunan kerjaya.
 - v. menentu dan menggunakan modul mengikut kesesuaian dasar dan polisi kementerian, jabatan atau agensi; dan
 - vii. memantau pelaksanaan PRS di peringkat agensi masing-masing.
8. Bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan aktiviti PRS, fasilitator hendaklah,
- i. merancang aktiviti bagi membantu pegawai yang telah dikenalpasti;
 - ii. merujuk pegawai untuk menghadiri Program Kaunseling sekiranya perlu;
 - iii. menyediakan laporan tentang aktiviti yang dilaksanakan; dan
 - iv. mengemukakan laporan kepada urus setia PPK.



Faedah Program Pembimbing Rakan Sekerja

9. Dengan pelaksanaan PRS, ia mampu untuk:
 - i. mewujudkan pegawai yang kompeten;
 - ii. mewujudkan suasana kerja yang harmoni;
 - iii. membantu mencari alternatif penyelesaian masalah; dan
 - iv. meningkatkan empati di kalangan warga organisasi.

Peranan Program Pembimbing Rakan Sekerja (PRS)

10. Peranan PRS yang utama:
 - i. membantu mengukuhkan budaya positif;
 - ii. mengukuhkan nilai sendiri;
 - iii. mewujudkan suasana dan persekitaran kerja harmoni;
 - iv. mewujudkan perkongsian pengetahuan, maklumat dan masalah;
 - v. mewujudkan kaedah penyelesaian masalah secara dalaman;
 - vi. mewujudkan '*sense of belonging*' di kalangan rakan sejawat; dan
 - vii. mewujudkan kelompok sokongan kepada pegawai bermasalah

Proses dan Carta Aliran Kerja

11. Pelaksanaan Program PRS boleh dilihat melalui proses kerja seperti di **Lampiran D1** dan carta aliran kerja seperti di **Lampiran D2**.

Penutup

12. Dengan pelaksanaan Program PRS, diharapkan pegawai yang telah mengikuti program ini akan dapat meningkatkan kecemerlangan diri dan bertindak sebagai satu pasukan bagi mencapai visi, misi serta objektif organisasi masing-masing.



LAMPIRAN D1

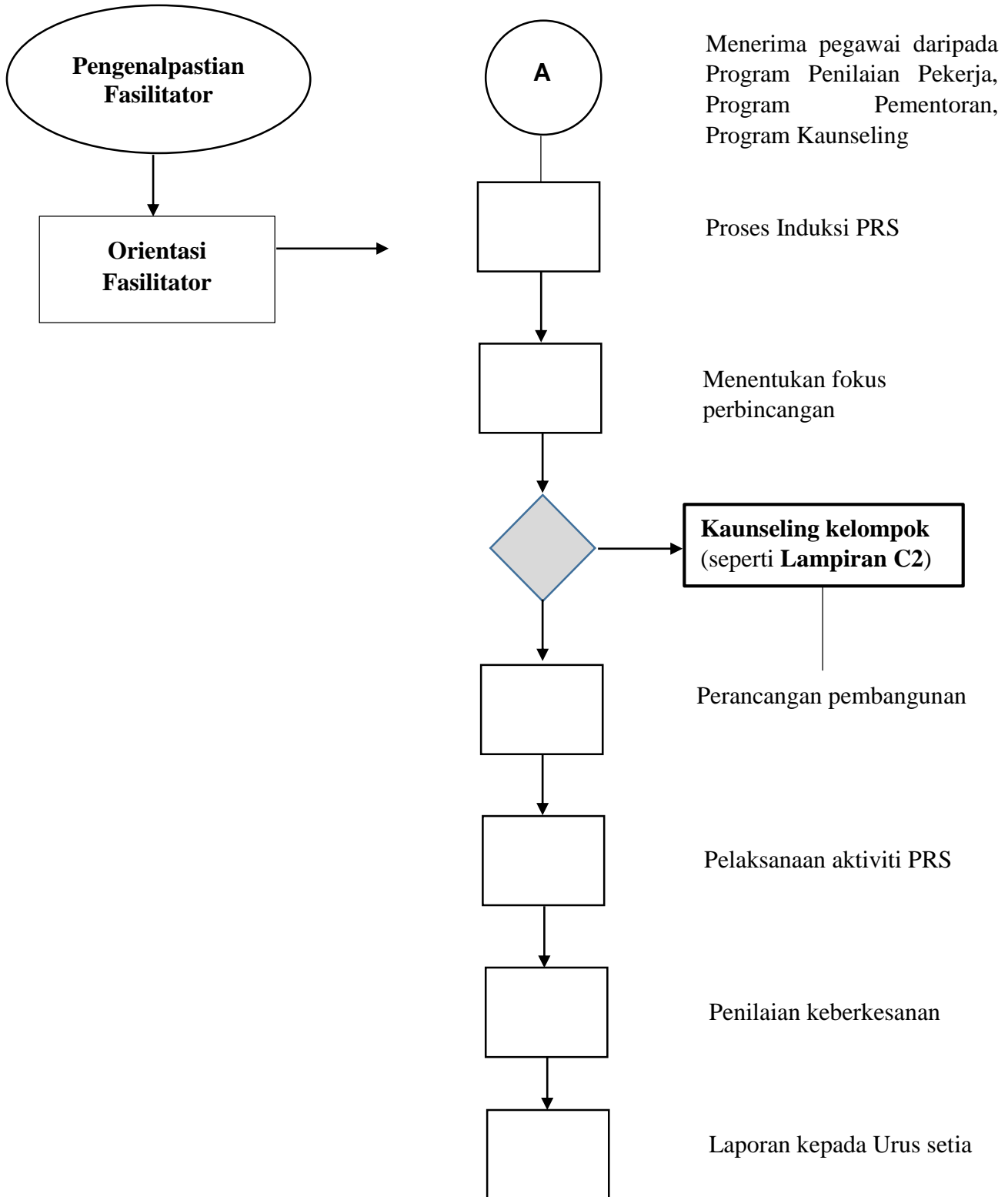
PROSES KERJA PROGRAM PEMBIMBING RAKAN SEKERJA

TANGGUNG JAWAB	PROSES KERJA
Urus setia	Penubuhan Pembimbing Rakan Sekerja (PRS)
Urus setia	Kenal pasti Fasilitator dan ahli PRS (diterima daripada Program Penilaian Pekerja, Program Pementoran atau Program Kaunseling)
Fasilitator	Mengadakan orientasi / induksi PRS
Fasilitator	Menentukan fokus perbincangan dan kelompok
Fasilitator	Membuat penilaian sekiranya ahli PRS memerlukan kaunseling
Fasilitator / ahli PRS	Jika YA dirujuk ke kaunseling kelompok Jika TIDAK, PRS membuat perancangan pembangunan
Fasilitator / ahli PRS	Pelaksanaan aktiviti PRS
Fasilitator	Pengesahan pencapaian untuk menilai kejayaan PRS (penilaian keberkesanan)
Fasilitator	Mengemukakan laporan kepada Urus setia



LAMPIRAN D2

ALIRAN KERJA PEMBIMBING RAKAN SEKERJA (PRS)





LAMPIRAN E

PANDUAN PELAKSANAAN PROGRAM KAUNSELING

Pengenalan

1. Kaunseling merupakan satu kaedah membimbing klien mencari potensi dirinya. Ia merupakan perhubungan dua hala yang melibatkan kemahiran mendengar dan memahami serta layanan baik dari pegawai psikologi. Ini bertujuan untuk menggerakkan klien memahami kelemahan dan membantu klien menguruskan masalah.
2. Perkhidmatan kaunseling merupakan salah satu fungsi pengurusan personel yang penting. Pengurusan kaunseling yang berkesan seharusnya mampu untuk membantu seseorang pegawai menghindari daripada terjerumus dalam pelbagai masalah peribadi, kerjaya, keluarga dan hubungan interpersonal. Perkhidmatan kaunseling berkesan juga dapat membantu pegawai meningkatkan pembangunan diri mereka bagi mencapai tahap kefungsi psikologi yang tinggi seterusnya penghasilan kerja yang produktif dan berkualiti.
3. Kaunseling merupakan satu proses pembelajaran semula melalui perkongsian cerita, meluahkan perasaan, mendapat pengetahuan atau maklumat baru hasil dari interaksi bersama pegawai psikologi.

Definisi

4. Di dalam panduan ini:

“**pegawai psikologi**” bermaksud pegawai yang dilantik mengikut Skim Perkhidmatan Pegawai Psikologi; dan

“**klien**” bermaksud semua pegawai yang berkhidmat dalam perkhidmatan awam.

Matlamat Kaunseling

5. Matlamat kaunseling adalah:
 - a. Membimbing atau menggerakkan perubahan tingkah laku;
 - b. Meningkatkan kemahiran menghadapi perubahan;
 - c. Meningkatkan kemampuan membuat keputusan; dan
 - d. Membangunkan potensi diri.



Tujuan Kaunseling

6. Tujuan kaunseling adalah:
 - i. Memberi maklumat;
Kaunseling dapat memberi gambaran (kefahaman) yang jelas berhubung dengan masalah klien.
 - ii. Menggalakkan celik akal;
Kaunseling dapat membantu klien memahami lebih lanjut tentang diri dan persekitarannya.
 - iii. Memberi sokongan;
Masalah yang pelbagai dan rumit akan lebih mudah diatasi melalui sokongan emosi, kemesraan dan penerimaan tanpa syarat yang ditampikan oleh pegawai psikologi.
 - iv. Penyelesaian konflik; dan
Membantu klien menyesuaikan diri dengan konflik yang dihadapi dan mencari alternatif penyelesaian masalah yang terbaik.
 - v. Membuat keputusan.
Membantu klien membuat keputusan dengan lebih efisien berdasarkan kaedah-kaedah tertentu.

Rasional Kaunseling

7. Perkhidmatan Kaunseling dapat membantu pegawai mengurangkan tekanan dan masalah seperti berikut:
 - i. Ketegangan dan ketidakpuasan di tempat kerja;
 - ii. Ketidakseimbangan emosi;
 - iii. Kebimbangan tentang kemahiran dan kemampuan;
 - iv. Perbezaan imej diri pegawai bertentangan dengan imej korporat;
 - v. Konflik peranan dengan cara gaya pentadbiran;
 - vi. Prestasi dan tabiat kerja yang tidak memuaskan;
 - vii. Masalah peribadi dan keluarga;
 - viii. Kebosanan kerja dan kekurangan peluang dalam perkembangan kerjaya;
 - ix. Meningkatkan dan membangunkan potensi diri; dan
 - x. Keperluan sokongan dalam menghadapi krisis.



Prosedur Pelaksanaan Proses Kaunseling

8. Bagi memastikan pelaksanaan Program Kaunseling berjalan lancar, Ketu Jabatan hendaklah:
 - i. mengenalpasti dan melantik pegawai kaunseling seperti yang terkandung dalam [Pekeliling Perkhidmatan Bil 1 Tahun 1999](#);
 - ii. memberikan latihan kepada pegawai kaunseling berdasarkan modul latihan dari bahagian Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam atau agensi berdaftar dengan Jabatan Perkhidmatan Awam yang menawarkan latihan kaunseling; dan
 - iii. memastikan tugas dan aktiviti kaunseling dimasukkan ke dalam Fail Meja dan sasaran Kerja Tahunan (SKT) pegawai yang dilantik.
9. Sehubungan itu, pegawai psikologi berperanan untuk:
 - i. menerima pegawai yang dirujuk oleh Urus setia PPK;
 - ii. merekodkan maklumat dan biodata dalam fail SULIT pegawai yang didaftarkan di bawah PPK;
 - iii. menjalankan sesi kaunseling individu atau kelompok;
 - iv. membuat penilaian kes sama ada perlu dirujuk kepada pihak lain atau tidak; dan
 - v. mengemukakan laporan perkembangan pegawai kepada Urus setia PPK setelah kes ditamatkan.
10. Urus setia PPK hendaklah:
 - i. memastikan agar pegawai yang dirujuk menghadiri sesi kaunseling seperti yang telah ditetapkan; dan
 - ii. memantau perkembangan pegawai melalui laporan yang telah dikemukakan oleh pegawai psikologi.

Proses dan Carta Aliran Kerja

11. Pelaksanaan Program Kaunseling dapat dilihat dalam proses kerja seperti di **Lampiran E1** dan carta aliran **Lampiran E2**.



Penutup

12. Melalui perkhidmatan kaunseling, pegawai bukan sahaja dianggap sebagai sumber produktiviti tetapi juga merupakan aset penting yang perlu diberi perhatian, sokongan dan pengiktirafan. Dengan itu, mereka dapat berfungsi secara optimum sebagai pegawai perkhidmatan awam yang cemerlang, gemilang dan terbilang.



LAMPIRAN E1

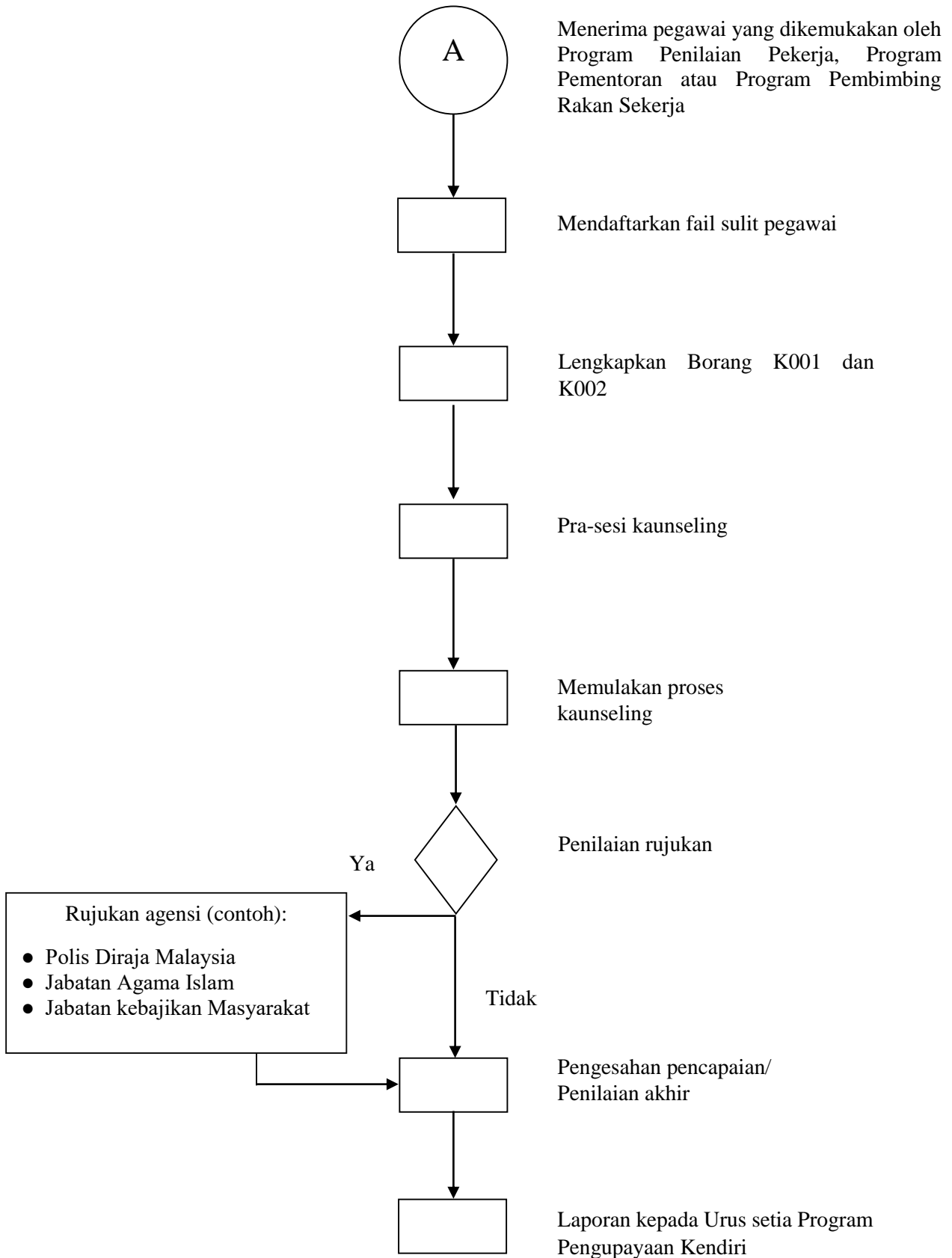
PROSES KERJA PROGRAM KAUNSELING

Tanggungjawab	Proses Kerja
Pegawai psikologi	Menerima klien yang dikemukakan oleh Program Penilaian Pekerja, Program Pementoran dan Program Pembimbing Rakan Sekerja.
Pegawai psikologi	Mendaftarkan fail Sulit Pegawai di bawah program Pengupayaan Kendiri.
Pegawai psikologi	Rekodkan maklumat dan latar belakang klien dengan mengisi borang K001 dan K002 (seperti di Lampiran E1a dan E1b).
Pegawai psikologi	Memastikan keadaan bilik kaunseling berada dalam keadaan teratur, memulakan sesi kaunseling dengan menjelaskan kontrak dan sebagainya (pra-sesi).
Pegawai psikologi	Menjalankan sesi kaunseling bersama pegawai.
Pegawai psikologi	Membuat penilaian, sama ada perlu dirujuk ke agensi lain atau tidak Jika Ya, rujuk pegawai kepada agensi berkenaan Jika Tidak, teruskan sesi.
Pegawai psikologi	Sesi kaunseling
Pegawai psikologi	Setelah kes ditamatkan, kemukakan laporan kepada Urus setia Program Keupayaan Kendiri.



LAMPIRAN E2

ALIRAN KERJA PROGRAM KAUNSELING





SULIT

K001



**BAHAGIAN PENGURUSAN PSIKOLOGI
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA**

BIODATA KLIEN

1. NAMA PENUH :

2. NO. K/P (BARU) :

 - -

3. UMUR : tahun

4. ALAMAT RUMAH:
& NO. TELEFON

5. ALAMAT TEMPAT
BERTUGAS
& NO. TELEFON :

6. TARAF PERKAHWINAN :

Bujang

Berkahwin : ____ tahun

Lain-lain : ____ tahun

7. GRED DAN
JAWATAN :

SKIM
PERKHIDMATAN :

9. JENIS PERKHIDMATAN : Persekutuan

Badan Berkanun

Negeri/Tempatan

Lain-lain

10. JENIS RUJUKAN : Dirujuk

Sukarela (*Walk-in*)

11. NAMA & ALAMAT
WARIS TERDEKAT
& NO. TELEFON
UNTUK DIHUBUNGI:

Tarikh:

SULIT



LAMPIRAN E1B

K002



PERAKUAN TERMAKLUM

1. **Kaunseling** merupakan proses kerjasama dua hala antara anda dengan pegawai psikologi bagi membantu anda menyelesaikan isu-isu yang mengganggu kehidupan anda, seterusnya membolehkan anda mencapai matlamat dalam kehidupan. Bagi memastikan sesi kaunseling menjadi lebih efektif, adalah penting untuk anda memberikan kerjasama sebaiknya dalam melancarkan perjalanan proses kaunseling.
2. **Jangkamasa Sesi:** Tempoh masa bagi satu sesi kaunseling individu ialah selama 45 minit. Walau bagaimanapun, sesi boleh dijalankan sama ada lebih atau kurang dari tempoh tersebut bergantung kepada perbincangan anda dengan Pegawai Psikologi.
3. **Kerahsiaan:** Sebarang isu/maklumat yang dibincangkan dalam sesi kaunseling ini adalah rahsia dan tidak akan didedahkan secara terperinci kepada mana-mana pihak tanpa persetujuan daripada anda, **kecuali:**
 - a) Bagi kes rujukan, satu laporan ringkas akan dikemukakan kepada Ketua Jabatan yang merujuk;
 - b) Keadaan yang didapati boleh mendatangkan bahaya dan kemudaratan kepada diri anda atau kepada orang lain; dan
 - c) Keadaan yang terbukti telah berlaku pelanggaran undang-undang, peraturan negara dan organisasi yang sedia ada seperti jenayah dan sebagainya.
4. **Konsultasi:** Sebarang isu/maklumat yang diutarakan/ diperkatakan dalam sesi kaunseling ini berkemungkinan akan dibincangkan secara rahsia dengan Pegawai Psikologi/ Kaunselor profesional yang lain, tanpa mendedahkan identiti anda. Ini bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada anda.
5. **Ujian Psikologi:** Sekiranya ujian psikologi digunakan, sebarang keputusan penilaian ujian psikologi tidak boleh diguna pakai untuk tujuan selain daripada sesi kaunseling ini kecuali seperti perkara 3 di atas.

Saya telah membaca, memahami dan telah diberi peluang untuk bertanya mengenai polisi ini dengan Pegawai Psikologi saya. Dengan ini, saya bersetuju dengan perkara-perkara yang terkandung dan sedia bertanggungjawab terhadap apa jua implikasi dalam perakuan termaklum ini.

.....
Tandatangan

Nama :

Tarikh :



GARIS PANDUAN PENGENDALIAN KES GANGGUAN SEKSUAL DI TEMPAT KERJA

TUJUAN

1. Ceraian ini bertujuan menjelaskan tindakan yang perlu diambil oleh Ketua Jabatan dan pegawai-pegawai yang terlibat dalam mengendalikan kes gangguan seksual di tempat kerja.

LATAR BELAKANG

2. Gangguan seksual merupakan salah satu perlakuan yang dilarang mengikut **peraturan 4A Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993[P.U.(A)395/1993]**. Sekiranya seseorang Pegawai Awam didapati telah melakukan gangguan seksual, mereka boleh dikenakan tindakan tatatertib kerana telah melanggar peraturan 4A atau peraturan 4(2)(d) P.U.(A)395/1993.

3. Gangguan seksual ditakrifkan sebagai sebarang kelakuan berunsur seksual yang tidak diingini sama ada secara lisan, bukan lisan, visual, psikologi atau lizikal, atas sebab yang munasabah setelah mengambil kira segala hal keadaan, akan menyebabkan seseorang yang waras berasa tersinggung, terhina atau terugut. Gangguan seksual boleh terjadi kepada sesiapa sahaja sama ada berlainan atau sesama jantina.

PELAKSANAAN

4. Bagi menambah baik prosedur sedia ada dalam mengendalikan kes gangguan seksual dan mempercepatkan proses tindakan tatatertib yang boleh diambil ke atas pegawai awam yang disyaki terlibat, Kerajaan telah bersetuju supaya garis panduan sedia ada ditambah baik.

5. Garis panduan ini turut mengandungi huraian lanjut berhubung kategori dan jenis perlakuan gangguan seksual, kesan gangguan seksual dan program pencegahan gangguan seksual di tempat kerja. Melalui garis panduan ini, ia diharap dapat inendidik dan memberi kefahaman kepada pegawai serta ketua jabatan dalain usaha meinelihara perhubungan di tempat kerja agar menjadi lebih harmoni, saling hormat menghormati dan meningkatkan nilai budi bahasa serta integriti pegawai.

6. Pelaksanaan garis panduan ini, Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja adalah seperti di **Lampiran PO.3.1.2(A)**.



Pertanyaan

7. Sebarang pertanyaan berhubung Ceraian ini bolehlah dirujuk kepada:

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam
Bahagian Pengurusan Psikologi
Aras 3, Blok C3, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA.

Tel : 03-8885 5211/ 5212

Faks : 03-8881 0573

E-mel : dasar.bpps@jpa.gov.my

PEMBATALAN

8. Dengan berkuatkuasanya Ceraian ini, maka [Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 5 Tahun 2018](#): Garis Panduan Pengendalian Kes Gangguan Seksual Di Tempat Kerja, adalah dibatalkan.

PEMAKAIAN

9. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, Ceraian ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

10. Walau apapun peruntukan dalam Ceraian ini, ia tidak menghadkan kuasa mana-mana Pihak Berkuasa Tatatertib dan mana-mana peruntukan dalam Peraturan- Peraturan Pegawai Awan (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [*P.U. (A)395/1993*].

KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA



LAMPIRAN PO.3.1.2

**GARIS PANDUAN PENGENDALIAN KES GANGGUAN SEKSUAL
DI TEMPAT KERJA**

**JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**



KANDUNGAN

Bil.	Tajuk	Muka Surat
1.	Pendahuluan	1-1
2.	Tujuan	1-2
3.	Tafsiran	1-2
4.	Gangguan Seksual Dalam Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan Dan Tatatertib) 1993	1-4
5.	Kategori Gangguan Seksual Yang Diperuntukkan Dalam Peraturan 4A P.U.(A)395/1993	1-5
6.	Perlakuan, Keadaan Atau Perbuatan Yang Terjumlah Kepada Gangguan Seksual	1-8
7.	Pengecualian	1-9
8.	Tindakan Yang Boleh Diambil Oleh Pengadu	1-10
9.	Tindakan Yang Boleh Diambil Oleh Unit Integriti	1-12
10.	Tindakan Yang Boleh Diambil Oleh Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi	1-14
11.	Tanggungjawab Ketua Jabatan	1-16
12.	Kerahsiaan	1-16
13.	Kesan Gangguan Seksual	1-17
14.	Menangani Kesan Gangguan Seksual Ke Atas Pengadu, Pegawai Yang Disyaki Mengganggu Dan Ketua Jabatan	1-19
15.	Program Pencegahan Gangguan Seksual Di Tenipat Kerja	1-20



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A

- A** Carta Aliran Kerja Tindakan Yang Boleh Diambil Oleh Pengadu 1-22

Lampiran B

- B** Carta Aliran Kerja Tindakan Yang Boleh Diambil Bagi Tujuan Pengumpulan Bukti Oleh Pengadu 1-23

Lampiran C

- C** Carta Aliran Kerja Tindakan Oleh Pegawai Penerima Aduan Di Unit Integriti 1-24

Lampiran D1

- D1** Carta Aliran Kerja Tindakan Oleh Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi 1-25

Lampiran D2

- D2** Carta Aliran Kerja Tindakan Oleh Jawatankuasa Siasatan Bebas 1-26

Lampiran E

- E** Borang Aduan Salah Laku Gangguan Seksual 1-27

Lampiran F

- F** Carta Aliran Kerja Tindakan Oleh Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi Apabila Menyediakan Perkhidmatan Psikologi 1-28



GARIS PANDUAN PENGENDALIAN KES GANGGUAN SEKSUAL DI TEMPAT KERJA

1. PENDAHULUAN

1.1 Gangguan seksual boleh terjadi kepada lelaki atau perempuan dan tidak terhad kepada pegawai atasan ke atas kakitangan bawahannya sahaja. Ia juga tidak terhad kepada berlainan jantina, malah boleh dilakukan oleh lelaki terhadap lelaki atau perempuan terhadap perempuan. Ia merentasi jurang gender dan status.

1.2 Gangguan seksual adalah tingkah laku, perbuatan, tindakan atau pernyataan yang bersifat seksual dan tidak diingini yang mana boleh memberi kesan negatif ke atas motivasi serta prestasi kerja pegawai. Ia boleh berlaku dalam pelbagai bentuk sama ada jenaka berunsur seksual yang dilakukan secara berterusan dan menyakitkan hati, sentuhan yang tidak diingini atau mengirim bahan-bahan berbaur seksual di tempat kerja.

1.3 Gangguan seksual merupakan suatu perbuatan yang tidak bermoral dan melanggar batas-batas perhubungan serta nilai peribadi seseorang pegawai sehingga mencetuskan suasana yang tidak harmoni di tempat kerja seperti ketakutan, permusuhan, perasaan serba salah, tersinggung atau disakiti.

1.4 Garis Panduan ini mengandungi penerangan berhubung pengendalian kes gangguan seksual di tempat kerja dari aspek:

- (a) Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan Dan Tatatertib) 1993 [*P.U.(A)395/1993*];
- (b) Kategori dan Jenis Perlakuan Gangguan Seksual;
- (c) Tindakan Pengadu Yang Mengalami Gangguan Seksual;
- (d) Tindakan Pegawai Yang Menerima Aduan Di Unit Integriti (UI);



- (e) Tindakan Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi Yang Mengendalikan Kes Gangguan Seksual;
- (f) Tindakan Jawatankuasa Siasatan Bebas Yang Menjalankan Siasatan Kes Gangguan Seksual;
- (g) Tanggungjawab Ketua Jabatan;
- (h) Menangani Kesan Gangguan Seksual; dan
- (i) Program Pencegahan Gangguan Seksual Di Tempat Kerja.

2. TUJUAN

2.1 Garis Panduan ini bertujuan untuk menjelaskan prosedur pengendalian kes gangguan seksual di tempat kerja sebelum proses tindakan tatatertib seperti yang diperuntukkan dalam P.U.(A)395/1993 dilaksanakan.

2.2 Ia juga menjadi rujukan kepada Ketua Jabatan dan Pegawai Awam berhubung perlakuan gangguan seksual serta strategi yang boleh diambil oleh pihak-pihak yang terlibat dalam menangani perlakuan gangguan seksual di tempat kerja.

2.3 Walau apapun peruntukan dalam Garis Panduan ini, ia tidak menghadkan kuasa mana-mana Pihak Berkuasa Tatatertib dan mana-mana peruntukan dalam P.U.(A)395/1993.

3. TAFSIRAN

Dalam Garis Panduan ini, kecuali konteksnya menghendaki maksud yang lain:

“Jawatankuasa Siasatan Bebas” bermaksud suatu kumpulan pegawai yang ditubuhkan di perenggan 9.5(a) ceraihan ini untuk melaksanakan siasatan bagi sesuatu kes gangguan seksual dan menyediakan laporan;



“Kaunselor Organisasi” bermaksud mana-mana Pegawai Awam yang menjalankan tugas sebagai kaunselor bertauliah di kementerian/jabatan/agensi;

“Ketua Jabatan” bermaksud seseorang pegawai yang bertanggungjawab bagi sesuatu Kementerian, Jabatan, institusi, agensi atau unit dan termasuklah mana-mana pegawai dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Kumpulan Pengurusan dan Profesional yang diberi kuasa dengan sewajarnya secara bertulis oleh Pegawai Awam yang bertanggungjawab bagi Kementerian, Jabatan, institusi, agensi atau unit untuk bertindak bagi pihaknya;

“Pegawai” atau **“Pegawai Awam”** bermaksud seseorang anggota Perkhidmatan Awam;

“Pegawai Psikologi” bermaksud mana-mana Pegawai Awam yang dilantik sebagai Pegawai Psikologi mengikut [Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 29 Tahun 2007](#): Perubahan Skim-Skim Perkhidmatan Kaunselor Dan Penolong Kaunselor Kepada Skim Perkhidmatan Pegawai Psikologi dan Penolong Pegawai Psikologi;

“Pegawai Yang Disyaki Mengganggu (PYDM)” bermaksud seseorang Pegawai Awam yang sesuatu aduan berhubung perlakuan gangguan seksual telah dibuat ke atasnya;

“Pengadu” bermaksud seseorang yang membuat aduan terhadap perlakuan gangguan seksual yang dilakukan ke atas dirinya atau ke atas orang lain oleh seorang Pegawai Awam;

“Pihak Berkuasa Tatatertib” bermaksud Suruhanjaya Perkhidmatan yang berkenaan yang bidang kuasanya meliputi perkhidmatan yang pegawai tersebut ialah seorang anggota mengikut peruntukan-peruntukan Bahagian X Perlembagaan Persekutuan, dan termasuklah seorang pegawai atau sesuatu lembaga pegawai dalam perkhidmatan awam yang boleh menjalankan fungsi Suruhanjaya berhubung dengan pengawalan tatatertib menurut Fasal (5A), (5B), (6) atau (6A) Perkara 144 Perlembagaan Persekutuan



“**Pihak Ketiga**” bermaksud seseorang yang mengetahui tentang perlakuan gangguan seksual yang dilakukan oleh seorang pegawai awam ke atas orang lain;

“**Tempat Kerja**” bermaksud tempat di mana Pegawai Awam atau Pengadu bertugas dan termasuk kawasan luar tempat kerja untuk menjalankan urusan rasmi, tidak rasmi atau yang timbul daripada hubungan dan tanggungjawab yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam atau di luar waktu pejabat; dan

“**Unit Integriti (UI)**” merupakan unit yang bertanggungjawab menjalankan usaha kawalan dalaman agensi untuk menguruskan integriti dalam organisasi. Sekiranya di Jabatan tersebut tidak mempunyai UI, Bahagian/Cawangan/ Seksyen/Unit Pengurusan Suniber Manusia (PSM) di Jabatan yang berkenaan hendaklah bertindak sebagai UI.

4. GANGGUAN SEKSUAL DALAM PERATURAN-PERATURAN PEGAWAI AWAM (KELAKUAN DAN TATATERTIB) 1993

4.1 Gangguan seksual merupakan satu daripada perlakuan yang dilarang atau ditegah sama sekali bagi Pegawai Awam mengikut peraturan 4A P.U.(A)395/1993.

4.2 Seseorang Pegawai Awam yang didapati melakukan gangguan seksual, boleh dikenakan tindakan tatatertib kerana telah melanggar peraturan 4A atau peraturan 4(2)(d) P.U.(A)395/1993.

4.3 Seseorang Pegawai Awam yang didapati bersalah melakukan gangguan seksual boleh dikenakan mana-mana satu atau apa-apa gabungan dua atau lebih hukuman, bergantung kepada keseriusan kesalahan itu menurut peraturan 38 P.U.(A)395/1993.



5. KATEGORI GANGGUAN SEKSUAL YANG DIPERUNTUKKAN DALAM PERATURAN 4A P.U.(A)395/1993

5.1 Peraturan 4A(1) P.U.(A)395/1993, menegah seseorang Pegawai Awam daripada melakukan gangguan seksual. Berbagai bentuk perlakuan atau pernyataan boleh terjumlah kepada gangguan seksual. Bentuk perlakuan atau pernyataan ini dijelaskan lebih lanjut dalam perenggan 6. Beberapa kategori gangguan seksual yang digambarkan dalam peraturan 4A(1) P.U.(A)395/1993 adalah:

(a) **Cubaan Untuk Merapati Orang Lain Secara Seksual**

Secara umum, semua kategori dan bentuk perlakuan serta gangguan seksual termasuk dalam perbuatan “merapati orang lain secara seksual”. Perbuatan Ini mengambil berbagai bentuk dan dilakukan dengan berbagai cara seperti yang dijelaskan dalam perenggan 6. Ia boleh berlaku sekali sahaja atau berulang kali sehingga mendapat reaksi daripada Pengadu.

(b) **Meminta Layanan Seksual Daripada Orang Lain**

Kategori gangguan seksual ini lebih khusus dan boleh berlaku dalam keadaan Pegawai Awam mempunyai kuasa atau dianggap mempunyai kuasa untuk memberikan sesuatu faedah atau ganjaran tertentu kepada Pengadu (*quid pro quo* atau *this in return for that*) seperti penilaian prestasi yang baik, peluang peningkatan kerjaya, ganjaran dan faedah-faedah lain yang dijanjikan sekiranya Pengadu bersetuju memberikan layanan seksual kepada Pegawai Awam tersebut.

Sebagai contoh:

- (i) seorang Pegawai Awam menjanjikan markah penilaian prestasi yang cemerlang sebagai ganjaran apabila Pengadu yang merupakan Pegawai di bawah seliaannya memenuhi kehendak seksual yang diminta atau disyaratkan



- (ii) seorang Pegawai Awam meminta layanan seksual daripada orang awam yang berurusan dengannya untuk meluluskan sesuatu permohonan atau mendapatkan tender sesuatu projek Kerajaan

(c) Gangguan Seksual Yang Mengugut

Keadaan seperti di perenggan 5.1(b) boleh berlaku apabila terdapat elemen ugutan cubaan untuk merapati orang lain secara seksual atau meminta layanan seksual bagi mendapatkan faedah tertentu seperti yang dinyatakan di atas.

Perbezaannya ialah Pengadu tidak dijanjikan dengan faedah-faedah tertentu, sebaliknya diugut tidak akan mendapat faedah-faedah seperti contoh yang dinyatakan sekiranya Pengadu tidak membenarkan Pegawai Awam tersebut merapatinya secara seksual atau enggan memberi layanan seksual kepadanya.

Mengambil contoh yang sama seperti di perenggan 5.1(b)(i) di atas, sekiranya permintaan untuk layanan seksual tersebut ditolak, Pengadu diugut bahawa laporan penilaian prestasi Pengadu tersebut akan dinilai sebagai tidak cemerlang.

(d) Gangguan Seksual Yang Menyinggung Atau Menghina

Gangguan seksual bagi kategori ini pula memperlihatkan perlakuan seorang Pegawai Awam yang bersifat seksual terhadap orang lain, dalam keadaan yang, setelah mengambil kira segala hal keadaan, akan menyebabkan seseorang yang waras berasa tersinggung atau terhina.

Perlakuan seorang Pegawai Awam seperti merenung atau melihat orang lain dengan pandangan yang berunsurkan seksual dan dilakukan secara sedar, boleh dianggap sebagai gangguan seksual bagi kategori ini. Begitu juga perlakuan seorang Pegawai Awam yang meraba atau memeluk rakan sekerja yang lain dengan sengaja dan perlakuan ini tidak disukai oleh Pegawai Awam berkenaan.



Selain itu, tindakan membuat pernyataan atau mempamerkan perlakuan yang berunsurkan seksual sehingga mencetuskan kesan atau emosi negatif seperti rasa tidak selamat atau takut kepada seseorang atau Pegawai Awam juga boleh dianggap sebagai suatu gangguan seksual di bawah perenggan ini.

5.2 Apa yang dimaksudkan sebagai **“segala hal keadaan”** dalam peraturan 4A P.U.(A)395/1993 adalah bergantung kepada fakta dan keadaan setiap kes. Sama ada sesuatu perbuatan atau pernyataan akan menyinggung atau menghina seseorang perlu dilihat daripada sudut Pengadu. Seorang Pegawai Awam perlu peka kepada perbezaan agama, budaya dan adat-istiadat kaum di negara ini untuk mengelakkan perbuatan atau pernyataan yang akan menyinggung atau menghina seseorang.

5.3 Perbuatan yang **“memburukkan atau mencemarkan perkhidmatan awam”** dalam peraturan 4A P.U.(A)395/1993 tidak terhad kepada perbuatan gangguan seksual yang terjadi antara PYDM dan Pengadu sahaja, ia juga boleh terjadi antara lain dalam keadaan-keadaan yang berikut:

- (a) seorang Pegawai Awam dalam mesyuarat atau ceramah membuat kenyataan atau berjenaka berunsur seksual yang menyinggung, menghina atau mengugut mana-mana pendengar, atau
- (b) perlakuan yang bersifat seksual antara seorang Pegawai Awam dengan Pegawai Awam lain atau dengan orang awam, yang menyebabkan seseorang yang melihat kejadian atau perlakuan itu berasa tersinggung, terhina atau terugut walaupun tidak terlibat sama, boleh dianggap sebagai memburukkan atau mencemarkan perkhidmatan awam.



6. PERLAKUAN, KEADAAN ATAU PERBUATAN YANG TERJUMLAH KEPADA GANGGUAN SEKSUAL

Jenis perlakuan, keadaan atau perbuatan yang boleh terjumlah kepada gangguan seksual, antara lainnya adalah seperti yang berikut:

(a) **Gangguan Secara Fizikal**

Gangguan yang berbentuk sentuhan fizikal yang berunsur seksual seperti mendekati orang lain dalam jarak yang terlalu dekat sehingga orang tersebut berasa kurang selesa, memegang, memeluk, menepuk, menggosok, mencubit, mencium, menjilat atau meraba sehingga Pengadu berasa tersinggung, terhina atau terugut.

(b) **Gangguan Secara Lisan**

Bentuk gangguan ini dapat dilihat dalam penggunaan bahasa lucah melalui perbualan, bercerita, berjenaka, membuat bunyi-bunyian, memberi kritikan, komen, pujian atau mengajukan soalan berunsur seksual ke atas penampilan, pakaian, tingkah laku, tubuh badan atau aktiviti seksual sehingga seseorang berasa tersinggung, terhina atau terugut untuk berurusan dengan Pegawai Awam berkenaan.

(c) **Gangguan Secara Isyarat (Bukan Lisan)**

Bentuk gangguan ini dipamerkan melalui sikap atau perlakuan Pegawai Awam yang memberi maksud atau gambaran keinginan yang berunsurkan seksual, antara lain, seperti menjeling, menggoda, merenung, mengintai, menjilat bibir atau mengguna bahasa isyarat yang lain.



(d) **Gangguan Secara Visual**

Perlakuan menghantar nota, surat, mel elektronik (e-mel), *short messaging system* (sms), *multimedia messaging system* (mms), gambar (foto), poster, objek atau bahan bacaan yang berunsur seksual yang diedarkan menerusi media elektronik, blog, vlog atau platform media sosial seperti aplikasi *Facebook*, *WhatsApp*, *Twitter* atau apa-apa aplikasi yang membolehkan bahan-bahan dipindahkan ke paparan umum dan terbuka atau melalui penggunaan apa jua peralatan media, peralatan elektronik atau peralatan komunikasi kepada Pengadu yang menyebabkan Pengadu berasa tersinggung, terhina atau terugut juga terjumlah kepada gangguan seksual.

(e) **Gangguan Secara Psikologi**

Perbuatan cuba merapati secara seksual, mendorong, mendesak, naengugut atau memujuk rayu bagi memenuhi keinginan seksual Pegawai Awam sama ada melalui surat, telefon, e-mel atau sebarang bentuk peralatan komunikasi kepada Pengadu yang menimbulkan tekanan emosi dan mental ke atas Pengadu adalah terjumlah kepada gangguan seksual.

7. PENGEQUALIAN

Dalam keadaan tertentu perbuatan seperti pemberian pujian atau persalaman yang disenangi, pemberian memo atau surat tahniah kerana melakukan tugas dengan baik, perbincangan seksual secara akademik dan relevan kepada bidang tugas Pegawai Awam dan sebagainya yang dilakukan dengan suci hati tidak terjumlah kepada gangguan seksual.



8. TINDAKAN YANG BOLEH DIAMBIL OLEH PENGADU

8.1 Apabila seseorang individu mengalami gangguan seksual atau suatu gangguan seksual telah berlaku ke atas dirinya, beliau perlu mengambil tindakan yang berikut:

(a) Mengemukakan Aduan

- (i) Pengadu boleh mengemukakan aduan rasmi ke Unit Integriti (UI) di Jabatan tempat PYDM bertugas;
- (ii) Sekiranya perbuatan gangguan seksual itu terjumlah kepada kesalahan jenayah seperti mencabul kehormatan di bawah seksyen 354 Kanun Keseksaan atau meminta layanan seksual sebagai suapan di bawah Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah 2009 dan sebagainya, Pengadu boleh membuat laporan polis atau mengemukakan aduan kepada agensi yang bertanggungjawab; atau
- (iii) Sekiranya Pengadu tidak pasti sama ada gangguan seksual telah terjadi ke atasnya atau jika Pengadu mempercayai dirinya telah mengalami gangguan seksual tetapi tidak pasti apakah tindakan yang boleh diambil, pegawai boleh menghubungi Pegawai Psikologi, Kaunselor Organisasi, UI, Jabatan Perkhidmatan Awam atau agensi-agensi yang mengendalikan isu gangguan seksual untuk mendapatkan maklumat atau khidmat nasihat yang selanjutnya.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran A**.



(b) **Mengumpulkan Bukti**

Pengumpulan bukti boleh dilaksanakan seperti yang berikut:

- (i) membuat catatan atau merekodkan kejadian tersebut (tarikh, tempat, masa dan sebagainya) agar dapat dijadikan sebagai bahan bukti apabila diperlukan;
- (ii) inenyiimpan apa-apa nota, surat, mel elektronik (e-mel), *short messaging system* (Sms), *multimedia messaging system* (mms), gambar (foto), poster, objek atau bahan bacaan dan visual yang berunsur seksual yang diedarkan menerusi media elektronik, blog, vlog, atau platform media sosial seperti aplikasi *Facebook*, *Whatsapp*, *Twitter* atau apa-apa aplikasi yang membolehkan bahan-bahan dipindahkan ke paparan umum dan terbuka atau melalui penggunaan apa jua peralatan media, elektronik atau komunikasi dan lain-lain dokumen atau apa-apa benda (bahan) yang boleh dijadikan sebagai bukti. Perlu diingatkan bahawa dokumen, bahan atau benda yang diterima tersebut tidak boleh diubahsuai bagi menjaga rantaian keterangan bahan bukti berkenaan;
- (iii) memaklumkan kejadian gangguan seksual tersebut kepada pihak ketiga, sekiranya perlu. Walau bagaimanapun, jumlah orang yang dimaklumkan berhubung kejadian tersebut, haruslah dihadkan kepada jumlah yang paling minimum bagi menjaga kerahsiaan dan maruah kedua-dua pihak terlibat; dan
- (iv) mengenal pasti orang lain yang melihat kejadian yang berlaku atau orang pertama yang diceritakan oleh pengadu agar orang berkenaan boleh diminta untuk memberi keterangan apabila diperlukan.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran B**.



8.2 Aduan Oleh Pihak Ketiga

Sekiranya seseorang mempunyai maklumat atau menjadi saksi kepada perlakuan gangguan seksual yang berlaku ke atas atau dilakukan oleh seorang Pegawai Awam, orang tersebut boleh membuat aduan kepada UI di Jabatan yang berkaitan. Individu berkenaan hendaklah memberikan keterangan yang mencukupi berhubung kejadian gangguan seksual itu. Semua pihak yang terlibat dalam mengendalikan aduan ini, hendaklah menjaga kerahsiaan aduan tersebut.

9. TINDAKAN YANG BOLEH DIAMBIL OLEH UNIT INTEGRITI

9.1 Pegawai yang menerima aduan di UI hendaklah mengisi Borang Aduan Salah Laku Gangguan Seksual seperti di **Lampiran E**.

9.2 Setelah menerima aduan, UI hendaklah mendapatkan butir-butir keterangan berkaitan dengan kes yang diadukan dan mengemukakan laporan kepada Urus Setia Pihak Berkuasa Tatatertib (PBTT) untuk tindakan selanjutnya dalam tempoh **tujuh (7) hari bekerja** sekiranya keterangan yang diperoleh adalah mencukupi.

9.3 Sekiranya keterangan yang diperolehi tidak mencukupi untuk dibawa kepada Urus Setia PBTT, UI hendaklah mengambil tindakan di bawah perenggan 9.4 atau 9.5 atau kedua-duanya sekali, sekiranya perlu. Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran C**.

9.4 Merujuk Kepada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi

- (a) UI boleh merujuk aduan kes gangguan seksual kepada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi bagi mendapatkan laporan penilaian psikologi untuk melengkapkan keterangan kes.
- (b) Setelah penilaian psikologi dilaksanakan, Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi hendaklah mengemukakan laporan penilaian psikologi kepada UI.



- (c) Sekiranya dapatan laporan penilaian psikologi mendapati terdapat bukti bahawa salah laku gangguan seksual telah berlaku, UI hendaklah memanjangkan aduan tersebut beserta keterangan yang diperolehi kepada Urus Setia PBTT.
- (d) Sekiranya dapatan laporan penilaian psikologi mendapati tiada bukti bahawa salah laku gangguan seksual telah berlaku, UI hendaklah menutup aduan ini dan memaklumkan keputusan tersebut kepada pengadu dan pihak pengurusan tertinggi jabatan.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran DI**.

9.5 Menubuhkan Jawatankuasa Siasatan Bebas

- (a) UI boleh menubuhkan satu jawatankuasa siasatan bebas yang dianggotai oleh seorang pengerusi, wakil jabatan dan wakil dari jabatan luar bagi menjalankan siasatan dengan tujuan mendapatkan maklumat seperti yang berikut:
 - (i) penjelasan daripada pengadu;
 - (ii) penjelasan daripada PYDM; dan
 - (iii) penjelasan daripada pihak ketiga sekiranya perlu.
- (b) Setelah siasatan dilaksanakan, pihak Jawatankuasa Siasatan Bebas hendaklah dalam tempoh **tujuh (7) hari bekerja** mengemukakan laporan siasatan kepada UI.
- (c) Sekiranya dapatan laporan siasatan mendapati terdapat bukti bahawa salah laku gangguan seksual telah berlaku, UI hendaklah memanjangkan aduan tersebut beserta keterangan yang diperolehi kepada Urus Setia PBTT.



- (d) Sekiranya dapatan laporan siasatan mendapati tiada bukti bahawa salah laku gangguan seksual telah berlaku, UI hendaklah menutup aduan ini dan memaklumkan keputusan tersebut kepada pengadu dan pihak pengurusan tertinggi jabatan.

Sila rujuk carta aliran kerja seperti di **Lampiran D2**.

10. TINDAKAN YANG BOLEH DIAMBIL OLEH PEGAWAI PSIKOLOGI/ KAUNSELOR ORGANISASI

10.1 Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi yang menerima rujukan kes gangguan seksual daripada UI, hendaklah membuat pemerhatian dan penilaian psikologi ke atas kes berkenaan serta mengemukakan laporan tersebut kepada UI dalam tempoh **tujuh (7) hari bekerja**. Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran D1**.

10.2 Sekiranya Pengadu Adalah Pegawai Awam, Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi hendaklah —

- (a) merekodkan aduan dan memberi masa yang mencukupi untuk Pengadu menceritakan apa yang berlaku;
- (b) memahami dan merekodkan sebab atau alasan Pengadu tidak membuat aduan sehingga gangguan seksual menjadi lebih serius;
- (c) mengemukakan soalan yang bersesuaian dan menjaga kerahsiaan maklumat yang diberikan;
- (d) mendengar tanpa prasangka, mempamerkan empati dan menyedari kesan negatif yang dialami oleh Pengadu; dan
- (e) membuat pemerhatian dan penilaian psikologi, mengambil pendekatan psikologi atau tindakan lain yang bersesuaian dan menyediakan laporan penilaian psikologi kepada UI.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran F**.



10.3 Sekiranya **PYDM** adalah Pegawai Awam, Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi hendaklah —

- (a) memberitahu PYDM secara bertulis bahawa suatu aduan gangguan seksual telah dibuat terhadapnya dan menetapkan temu janji dengan PYDM untuk membincangkan perkara tersebut;
- (b) menjaga aspek kerahsiaan dalam menguruskan pemberitahuan tersebut dan PYDM juga diminta merahsiakan perkara itu daripada pengetahuan orang lain;
- (c) merekodkan pernyataan yang dikemukakan oleh PYDM semasa sesi temu bual;
- (d) memberi PYDM masa yang mencukupi dan peluang untuk membuat pernyataan berhubung aduan tersebut;
- (e) mendengar tanpa prasangka, mempamerkan empati, mengemukakan soalan yang bersesuaian dan menyedari kesan negatif yang dialami oleh PYDM; dan
- (f) mengambil pendekatan psikologi atau tindakan lain yang bersesuaian dan menyediakan laporan penilaian psikologi kepada UI.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran F**.

10.4 Sekiranya **PYDM** adalah **Ketua Jabatan, Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi** hendaklah —

- (a) mengambil tindakan seperti yang dinyatakan di perenggan 10.3(a) hingga (f) di atas sekiranya Ketua Jabatan berpangkat setaraf dengan Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi; atau



- (b) merujuk kes gangguan seksual ke Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) sekiranya Ketua Jabatan berpangkat lebih tinggi daripada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi.

Sila rujuk carta aliran seperti di **Lampiran F**.

10.5 Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi perlu menyediakan perkhidmatan psikologi kepada Pengadu dan PYDM selepas sesuatu keputusan berhubung dakwaan kes gangguan seksual diperoleh sebagai langkah intervensi dan pemulihan kepada kedua-dua pihak yang terlibat.

11. TANGGUNGJAWAB KETUA JABATAN

11.1 Ketua Jabatan hendaklah merujuk Pengadu dan PYDM kepada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi bagi membantu kedua-dua pihak yang terlibat menangani kesan negatif yang dialami selepas sesuatu keputusan berhubung dakwaan kes gangguan seksual diperoleh.

11.2 Mana-mana Ketua Jabatan yang gagal mengambil tindakan ke atas kes gangguan seksual yang dilaporkan boleh dikenakan tindakan tatatertib selaras dengan Peraturan 3C P.U.(A)395/1993.

12. KERAHSIAAN

12.1 Dakwaan gangguan seksual adalah satu dakwaan yang serius dan boleh menjejaskan reputasi seseorang walaupun tidak dapat dibuktikan. Oleh itu, aspek kerahsiaan perlu diberi penekanan di setiap peringkat tindakan yang diambil oleh semua pihak yang terlibat untuk menjaga maruah dan reputasi Pengadu, PYDM, Jabatan serta perkhidmatan awam secara keseluruhannya.

12.2 Walaupun begitu, jika Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi dipanggil untuk memberikan keterangan di mahkamah, tidak ada halangan undang-undang bagi Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi dari kalangan Pegawai Awam untuk memberikan keterangan di mahkamah jika diputuskan bahawa keterangan tersebut adalah relevan kepada kes dan tidak bercanggah dengan kepentingan awam.



13. KESAN GANGGUAN SEKSUAL

Gangguan seksual boleh memberi kesan negatif kepada Pengadu, PYDM dan organisasi seperti yang berikut:

(a) **Kesan Gangguan Seksual Ke Atas Pengadu**

Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual cenderung mengambil tindakan yang boleh merugikan diri mereka dan akhirnya memberi kesan kepada organisasi. Antara kesan negatif yang boleh mengganggu kehidupan Pegawai Awam ialah:

(i) **Kesan Kerjaya**

Pegawai Awam cenderung untuk mengasingkan diri, mengelakkan diri untuk hadir ke pejabat, mengalami penurunan tahap kepuasan atau prestasi kerja, kehilangan pekerjaan atau peluang kenaikan pangkat dan mengubah matlamat kerjaya.

(ii) **Kesan Kepada Masyarakat**

Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual bukan sahaja mengalami kesan dari segi kerjaya, malahan ia boleh menjejaskan keharmonian dalam keluarga terutama hubungan kekeluargaan.

(iii) **Kesan Fisiologi**

Dari aspek implikasi fisiologi, Pegawai Awam mungkin mempamerkan gejala-gejala seperti sakit kepala, gangguan tidur (mimpi ngeri), hilang selera makan atau mempunyai berat badan yang sering berubah.



(iv) **Kesan Psikologi**

Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual juga cenderung untuk mengalami kemurungan, kebimbangan, keniarahan, ketakutan, kekecewaan, keaiban, kekeliruan, fobia, panik, berasa rendah diri, tidak berdaya (tidak berupaya), mengasingkan diri atau menyalahkan diri sendiri.

(v) **Kesan Keruntuhan Akhlak**

Dalam situasi yang mana tiada sebarang bantuan atau sokongan diberikan kepada Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual, Pegawai boleh terjurus ke arah permasalahan keruntuhan akhlak yang boleh menjejaskan iniej organisasi.

(b) **Kesan Kes Gangguan Seksual Ke Atas PYDM**

PYDM juga boleh mengalami kesan negatif seperti:

- (i) menjejaskan kemajuan kerjaya dan masa depan PYDM;
- (ii) menjejaskan kesejahteraan dan hubungan kekeluargaan di antara PYDM dan keluarga yang mana mereka mungkin berasa malu, rendah diri, kecewa, sukar menerima kenyataan, hilang kepercayaan dan mengasingkan diri; dan
- (iii) sekiranya aduan yang dikemukakan adalah palsu, atau PYDM melakukan sesuatu perbuatan “gangguan seksual” dengan suci hati, maka aduan terhadap PYDM boleh menyebabkan PYDM mengalami kemurungan, kebimbangan, ketakutan, kekecewaan, keaiban, kekeliruan atau mengasingkan diri.



(c) Kesan Kes Gangguan Seksual Kepada Organisasi

Organisasi juga boleh mengalami kesan negatif seperti:

- (i) dari aspek pelaksanaan tugas, Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual cenderung mempamerkan penurunan produktiviti, kualiti dan motivasi;
- (ii) Pegawai Awam juga cenderung untuk meletakkan jawatan sebagai pilihan terakhir sekiranya Pegawai Awam berasakan gangguan seksual telah menjadi lebih serius;
- (iii) tindakan Pegawai Awam meletakkan jawatan boleh meningkatkan kos operasi kerana Ketua Jabatan perlu melatih pekerja baru; dan
- (iv) sekiranya gangguan seksual melibatkan pihak luar, imej Pegawai Awam dan organisasi juga turut terjejas apabila isu gangguan seksual diwar-warkan kepada umum.

14. MENANGANI KESAN GANGGUAN SEKSUAL KE ATAS PENGADU, PEGAWAI YANG DISYAKI MENGGANGGU DAN KETUA JABATAN

14.1 Pengadu boleh menangani kesan gangguan seksual dengan:

- (a) memaklumkan kejadian gangguan seksual kepada Pegawai Awam lain agar mereka dapat memberikan sokongan, meningkatkan kesedaran Pegawai Awam lain dari mengalami gangguan seksual dan mengemukakan aduan sekiranya mereka juga pernah mengalami gangguan seksual;
- (b) mendapatkan bantuan psikologi daripada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi atau ahli profesional kesihatan mental yang boleh mengendalikan kesan gangguan seksual; dan
- (c) menghadiri bengkel, kursus atau program kemahiran peningkatan sendiri.



14.2 PYDM dikehendaki:

- (a) mendapatkan bantuan psikologi daripada Pegawai Psikologi/Kaunselor Organisasi atau ahli profesional kesihatan mental yang boleh membantu PYDM menghentikan perlakuan gangguan seksual atau sekiranya dikenakan tindakan tatatertib ; dan
- (b) menghadiri bengkel, kursus atau program pemahaman gangguan seksual dan peningkatan sendiri.

14.3 Ketua Jabatan hendaklah:

- (a) memberi pemahaman dan mewujudkan kesedaran berhubung perlakuan gangguan seksual di tempat kerja;
- (b) mewujudkan dan memelihara suasana tempat kerja yang kondusif serta bebas daripada perlakuan gangguan seksual di tempat kerja;
- (c) merujuk Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual mendapatkan perkhidmatan psikologi; dan
- (d) mengambil tindakan menurut peraturan sedia ada.

15. PROGRAM PENCEGAHAN GANGGUAN SEKSUAL DI TEMPAT KERJA

15.1 Gangguan seksual boleh dicegah daripada berlaku di tempat kerja. Tindakan ini selaras dengan konsep yang mana mencegah adalah lebih baik daripada merawat. Antara program pencegahan yang boleh dilaksanakan ialah mengadakan taklimat bagi mewujudkan kesedaran dan memberi penjelasan serta pemahaman kepada Ketua Jabatan dan Pegawai Awam berhubung:

- (a) maksud gangguan seksual berdasarkan peraturan 4A Peraturan Pegawai Awam;



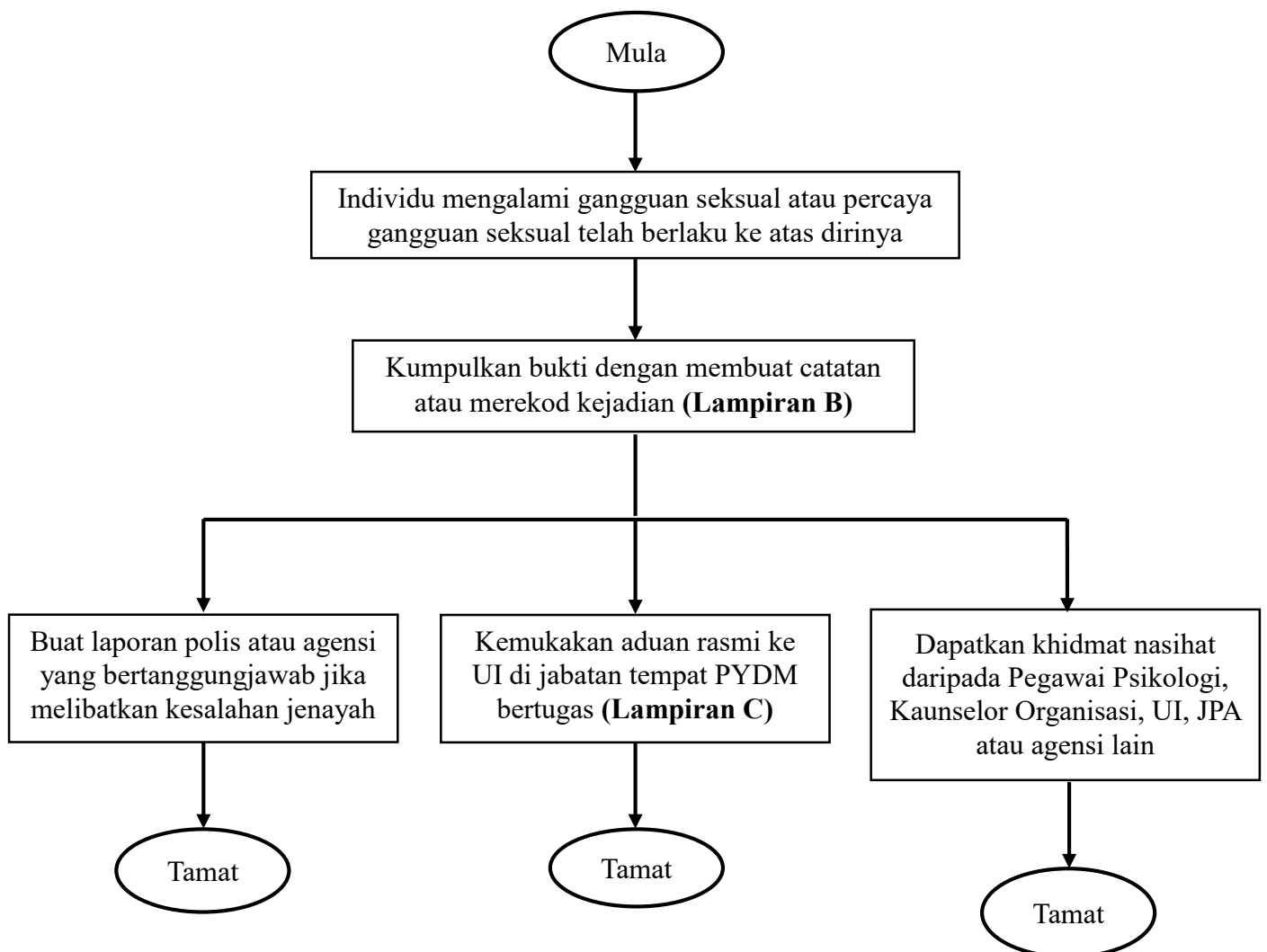
- (b) perlakuan gangguan seksual tidak dibenarkan berlaku tanpa mengira tempat atau waktu bekerja kerana perlakuan tersebut mencecamkan imej perkhidmatan awam;
- (c) kewajaran dan ketegasan Ketua Jabatan dalam mengendalikan aduan gangguan seksual;
- (d) prosedur pengendalian kes gangguan seksual di tempat kerja;
- (e) kesan negatif ke atas Pegawai Awam dan organisasi;
- (f) bantuan atau sokongan yang boleh diberikan kepada Pegawai Awam yang mengalami gangguan seksual; dan
- (g) bentuk hukuman tatatertib yang boleh diambil ke atas Pegawai Awam yang didapati bersalah melakukan gangguan seksual.

Contoh program-program yang boleh dilaksanakan ialah melalui siri ceramah, program Penerapan Nilai-Nilai Murni, pameran, pembelajaran, penjelasan dan pelaksanaan garis panduan, latihan pengendalian kes gangguan seksual dan sebagainya.



LAMPIRAN A

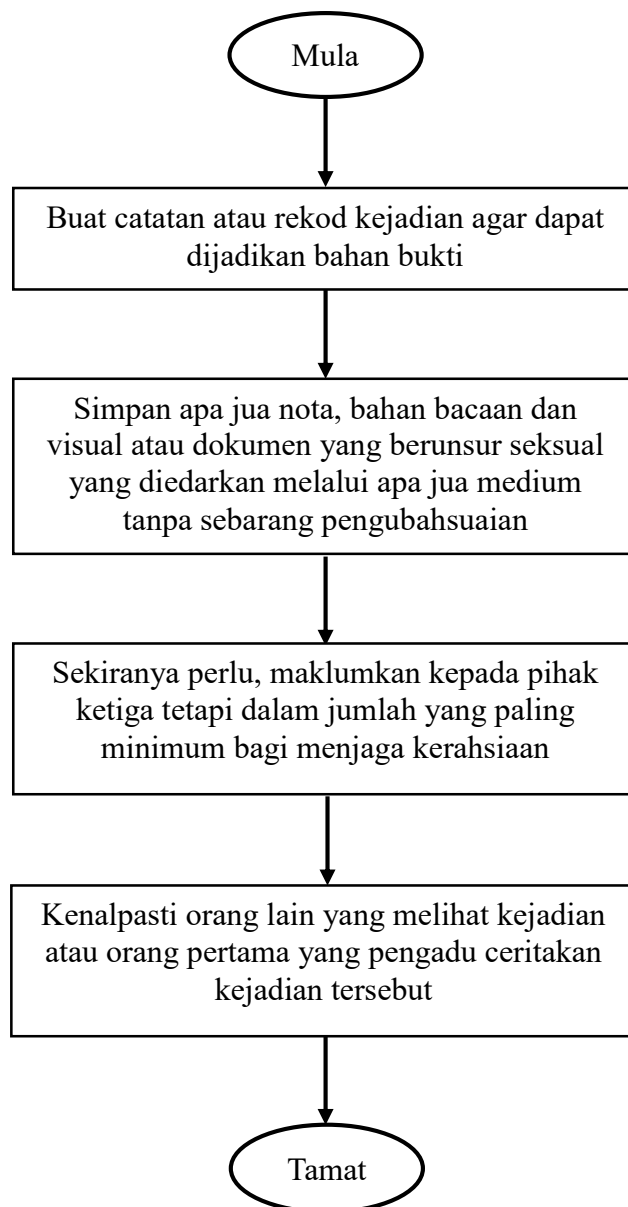
CARTA ALIRAN KERJA TINDAKAN YANG BOLEH DIAMBIL OLEH PENGADU





LAMPIRAN B

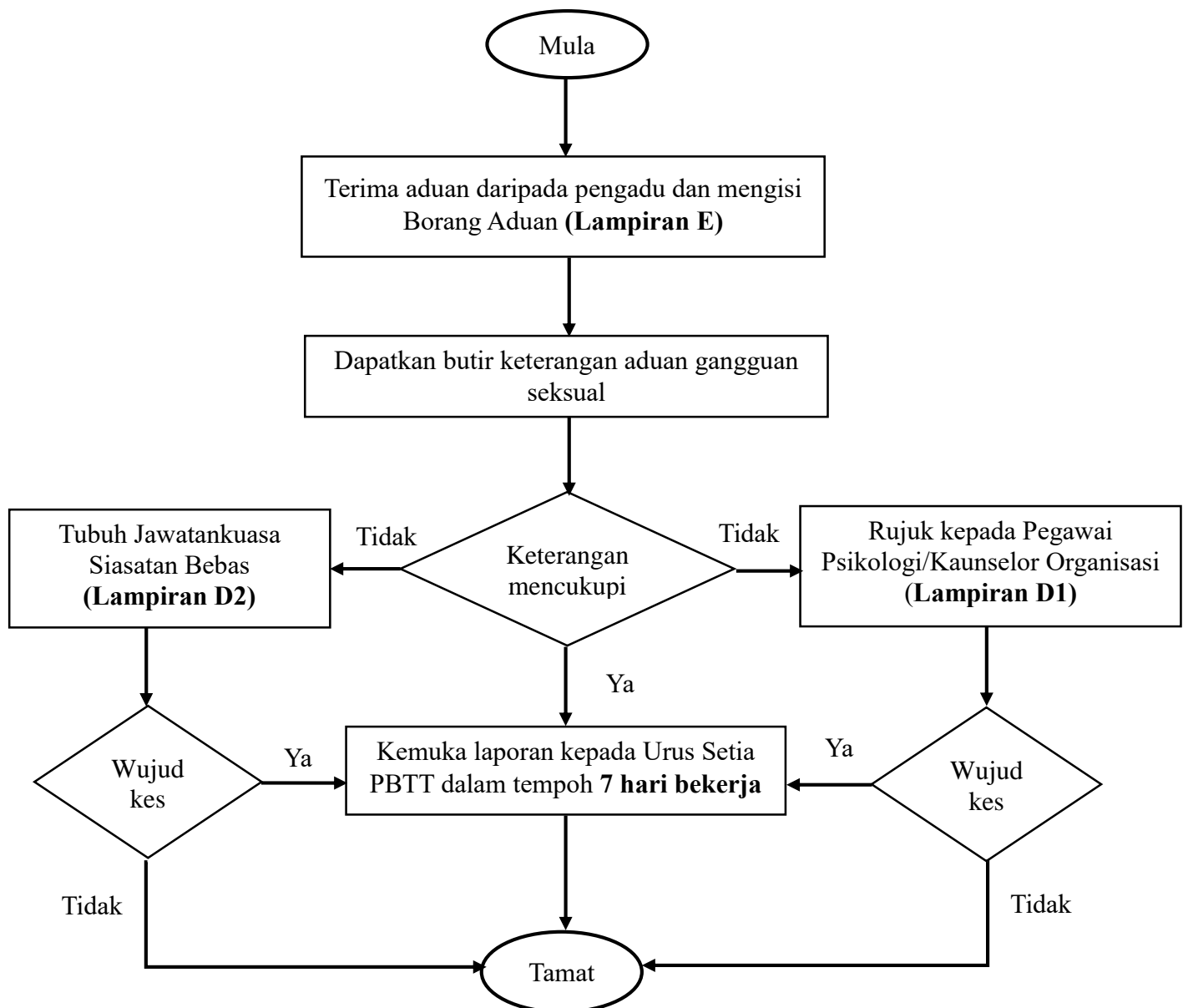
CARTA ALIRAN KERJA TINDAKAN YANG BOLEH DIAMBIL BAGI TUJUAN PENGUMPULAN BUKTI (PENGADU)





LAMPIRAN C

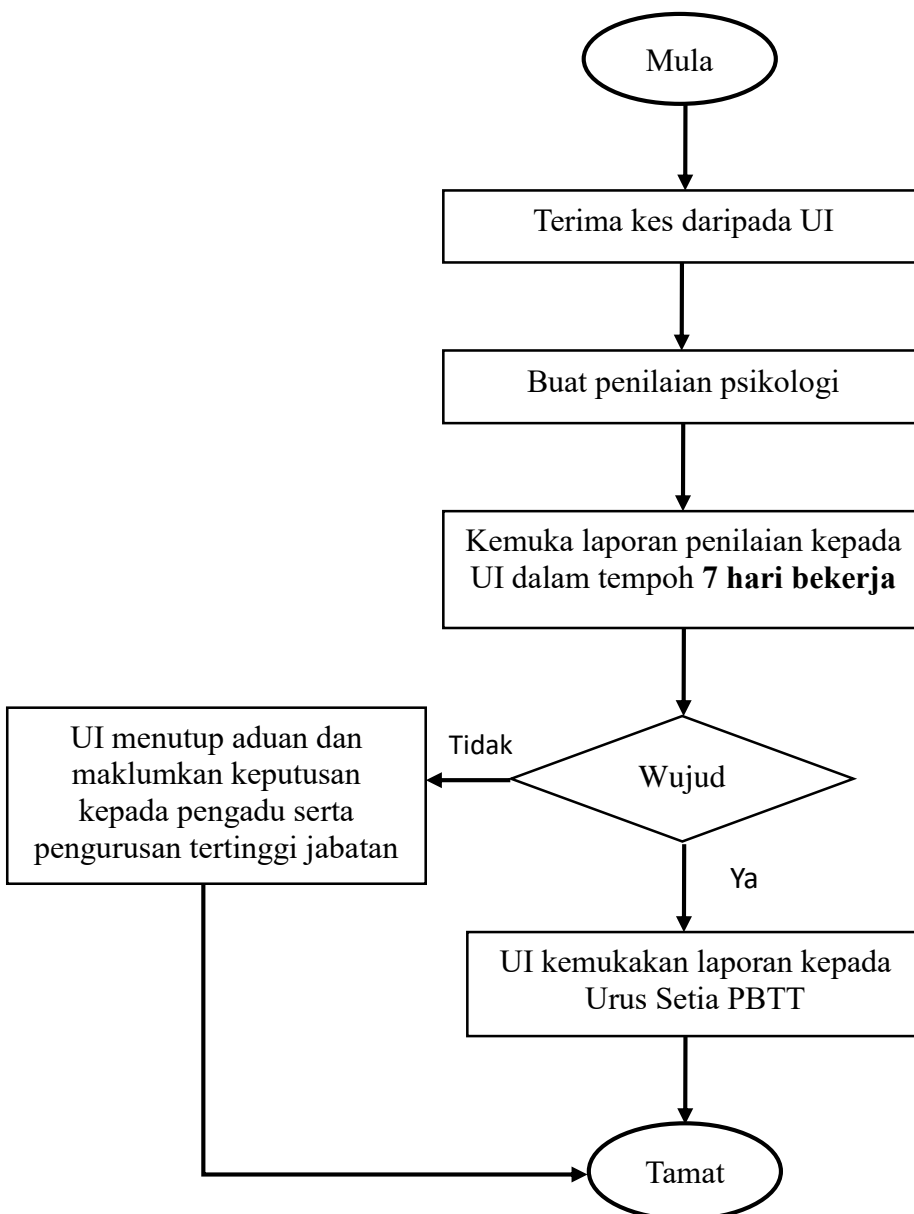
CARTA ALIRAN KERJA TINDAKAN OLEH PIHAK YANG MENERIMA ADUAN (UNIT INTEGRITI)





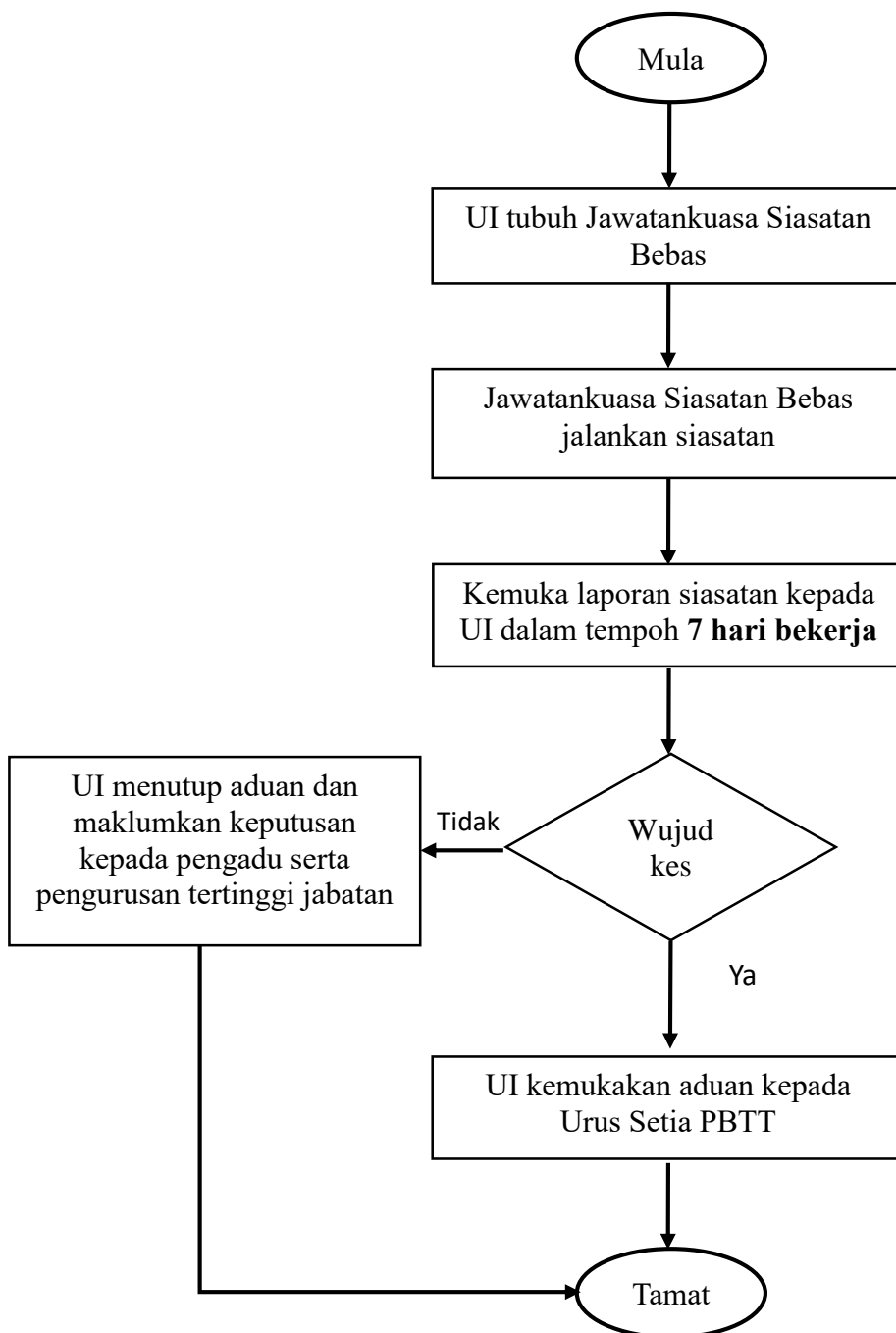
LAMPIRAN D1

CARTA ALIRAN KERJA TINDAKAN OLEH PEGAWAI PSIKOLOGI/KAUNSELOR ORGANISASI





**CARTA ALIRAN KERJA
TINDAKAN OLEH JAWATANKUASA SIASATAN BEBAS**





LAMPIRAN E

BORANG ADUAN SALAH LAKU GANGGUAN SEKSUAL (Borang ini diisi oleh Pegawai Penerima Aduan)

Maklumat Pengadu

Nama:

No. Kad Pengenalan: Jawatan:

Alamat Pejabat:

No. Telefon: E-Mel:

Maklumat Pegawai Yang Disyaki Mengganggu

Nama:

Alamat Pejabat:

Jawatan:

Butir - Butir Aduan

Tarikh Kejadian: Lokasi Kejadian:

Masa Kejadian: Kekerapan Gangguan (Sehingga Tarikh Aduan):

Sejarah Gangguan: Kali Pertama Kes Ulangan

Salah Laku Gangguan Seksual Yang Dilakukan (Sila Jelaskan):

Kesan Yang Dialami:

Maklumat Tambahan (Jika Berkaitan)

Nama Saksi Kejadian:

Jawatan: No. Telefon:

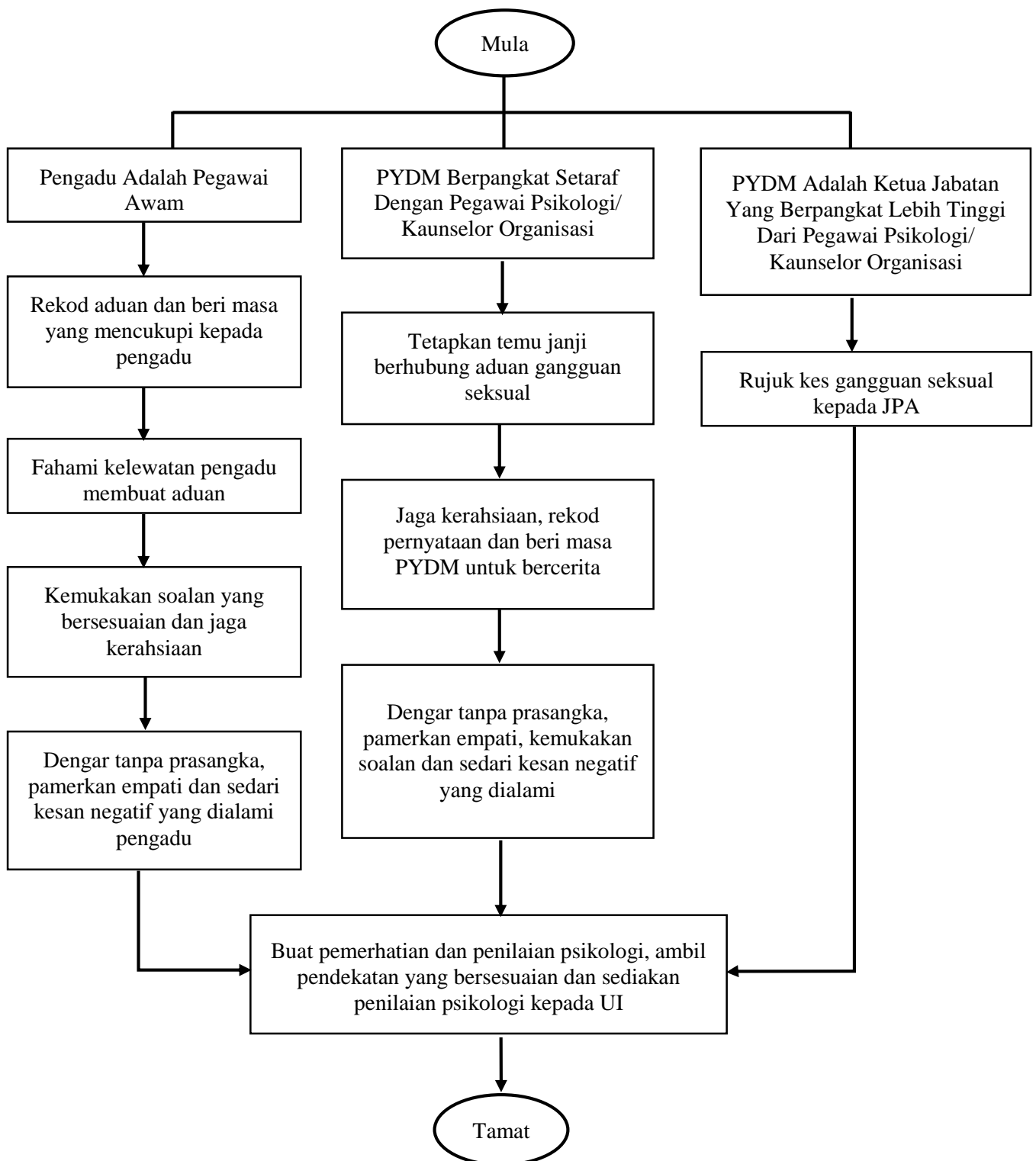
Nama Penerima Aduan:

Tandatangan Penerima Aduan: Tarikh Aduan:



LAMPIRAN F

CARTA ALIRAN KERJA TINDAKAN OLEH PEGAWAI PSIKOLOGI/KAUNSELOR ORGANISASI APABILA MENYEDIAKAN PERKHIDMATAN PSIKOLOGI





CERAIAN PO.3.1.3

PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI: BUDAYA KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN

TUJUAN

1. Ceraian ini bertujuan memberi panduan berhubung pelaksanaan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan dalam usaha merealisasikan aplikasi psikologi berdasarkan [Ceraian PO.3.1.1: Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam](#).

TAKRIF

2. Bagi maksud pemakaian Ceraian ini:
- a. **“Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan”** merujuk kepada amalan terbaik, terpuji dan mengutamakan pencapaian yang melebihi daripada kebiasaan. Ia merangkumi aspek pemikiran, pengurusan emosi dan dimanifestasikan melalui tata kelakuan yang penuh integriti serta dapat memuaskan kehendak pelanggan dan *stakeholders*.
 - b. **“Kaunseling”** merujuk kepada proses perhubungan menolong secara sistematik berdasarkan prinsip psikologi bagi menghasilkan perubahan, perkembangan dan penyesuaian peribadi klien yang baik dan menyeluruh secara sukarela berdasarkan etika kaunseling.
 - c. **“Key Performance Indicator (KPI)”** merujuk sistem atau cara pengukuran kepada faktor-faktor kritikal yang menyumbang kepada kecemerlangan sesebuah organisasi berdasarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2005: Garis Panduan Bagi Mewujudkan Prestasi-prestasi Petunjuk Utama atau *Key Performance Indicators (KPI)*.
 - d. **“Minda Kelas Pertama”** merujuk kepada kebolehan menjana ilmu, memiliki kekuatan psikologi dan jati diri yang mantap, berbudaya kerja cemerlang, berintegriti, dan memiliki kekuatan moral.
 - e. **“Program Pengupayaan Kendiri”** merujuk kepada program yang dilaksanakan untuk membantu meningkatkan kecemerlangan diri pegawai termasuk mereka yang berprestasi rendah.



PO.3.1.3

- f. **“Psikologi”** merujuk kepada cabang ilmu sains yang mengkaji tingkah laku, tindakan, pemikiran, emosi, proses mental, minda dan diri individu.
- g. **“Senarai Semak”** merujuk kepada perkara-perkara yang perlu diambil perhatian dalam menilai keberkesanan program-program budaya kerja kelas pertama.
- h. **“Sistem Pengurusan Audit Nilai”** merujuk kepada satu kaedah untuk menilai keberkesanan program-program nilai murni dalam perkhidmatan awam berdasarkan Arahan Y.A.B. Perdana Menteri No. 1 Tahun 1998, Siri 7 No. 1 Tahun 2007, Gerakan Pemantapan Keutuhan Sistem Pengurusan Pentadbiran Kerajaan Malaysia: Pelaksanaan Sistem Pengurusan Audit Nilai Dalam Perkhidmatan Awam di Agensi Kerajaan.

LATAR BELAKANG

3. **Ceraian PO.3.1.1: Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia** menekankan kepada empat aplikasi psikologi iaitu penilaian personel, pembangunan personel, penyelidikan dan intervensi. Melalui aplikasi ini, faktor manusia sebagai modal insan mampu diperkasakan ke tahap optimum.

4. Aplikasi psikologi dalam pembangunan personel bertujuan untuk mewujudkan pegawai yang memiliki nilai, etika kerja dan sikap yang positif. Ia melibatkan aktiviti khidmat runding, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Sehubungan itu, aplikasi ini menyediakan cadangan pelaksanaan yang berkaitan dengan aspek psikologi dalam pembangunan sendiri. Ia dapat menerapkan kemahiran mengurus isu dan masalah psikologi di tempat kerja seperti pengurusan emosi, stres, perubahan sikap dan set minda, perhubungan interpersonal, peningkatan motivasi dan lain-lain. Aplikasi ini boleh digunakan kepada semua pegawai yang baru dilantik sehingga bersara. Hasrat kerajaan untuk melahirkan penjawat awam yang memiliki budaya kerja pencapaian diutamakan akan mampu dicapai dengan pelaksanaan aplikasi ini.

5. Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan ini merupakan sebahagian daripada gagasan 1Malaysia yang dicetuskan oleh Y.A.B. Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Hj Abd Razak, semasa beliau dilantik sebagai Perdana Menteri Malaysia pada 3 April 2009. Konsep ini merupakan kesinambungan daripada teras kedua dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9), iaitu “Meningkatkan Keupayaan Pengetahuan dan Inovasi Negara Serta Memupuk Minda Kelas Pertama”. Bagi mencapai teras ini, kerajaan menggariskan lima



PO.3.1.3

perkara iaitu memperkukuhkan modal insan, memanfaatkan sains, teknologi dan inovasi, wanita dan pembangunan, mengupayakan belia untuk masa hadapan dan memupuk pembangunan keluarga dan masyarakat.

6. Sebelum ini pelbagai usaha dilakukan oleh kerajaan untuk penambahbaikan tadbir urus kerajaan. Kerajaan telah melaksanakan pelbagai taklimat, kempen dan slogan sejak tahun 1980-an seperti “Bersih, Cekap dan Amanah” (1982), Kempen Kepimpinan Melalui Teladan (1983), Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran (1985), Etika Kerja Islam (1987) dan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang (1989). Pada tahun 1991, Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) sebagai usaha meningkatkan kualiti dan produktiviti perkhidmatan awam seperti Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam (1992) dan Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam (1996). Di samping itu, kerajaan telah menerbitkan buku-buku berkaitan nilai-nilai murni dalam perkhidmatan awam seperti Nilai dan Etika Perkhidmatan Awam, Tonggak Dua Belas, Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam dan Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam.

7. Arahan Y.A.B Perdana Menteri No. 1 Tahun 1998: Siri 2 No. 1 Tahun 2000 berkaitan garis panduan pelaksanaan dan mekanisme sistem penyeliaan program-program nilai murni menekankan kepada empat pendekatan iaitu menimbulkan kesedaran, memperkukuhkan penghayatan, menjana dan mengekalkan amalan serta mengadakan penilaian program-program penerapan nilai-nilai murni.

Konsep Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan

8. Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan merupakan amalan terbaik, terpuji dan mengutamakan pencapaian yang melebihi daripada kebiasaan. Ia merangkumi cara berfikir dan pemikiran, cara berasa dan menghayati serta cara bertindak dan berperilaku yang dapat memuaskan kehendak pelanggan dan *stakeholders*.

9. Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan boleh diamalkan melalui tindakan bersepadu antara pemikiran, emosi dan tingkah laku yang boleh diperlihatkan melalui prinsip PERDANA iaitu:

- a. Pantas dan Positif
- b. Empati



PO.3.1.3

- c. Relevan
- d. Daya Saing
- e. Amanah, Adil dan Integriti
- f. Nilai Tambah dan Kelainan
- g. Arif dan Berilmu

PELAKSANAAN

10. Ceraian ini boleh dijadikan panduan dalam usaha meningkatkan kecekapan pengurusan sumber manusia di kementerian dan jabatan kerajaan. Perancangan dan pelaksanaan program Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan merangkumi tiga tahap iaitu kesedaran, penghayatan dan pengukuhan sendiri. Sebagai panduan, sila rujuk **Lampiran PO.3.1.3(A), Lampiran PO.3.1.3(B) dan Lampiran PO.3.1.3 (C).**

Tanggungjawab Ketua Jabatan

11. Ketua-ketua jabatan bertanggungjawab memastikan pembudayaan kerja pencapaian diutamakan dapat dilaksanakan oleh kementerian dan jabatan di bawah seliaan masing-masing. Arahan ini dapat dijadikan panduan kepada semua kementerian, jabatan atau mana-mana agensi dalam usaha meningkatkan lagi kesedaran, penghayatan dan pengukuhan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan.

Pertanyaan

12. Sebarang pertanyaan berkaitan dengan Ceraian ini, boleh merujuk kepada:

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam
Bahagian Pengurusan Psikologi
Aras 3, Blok C3, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA

Tel : 03-8885 5211/ 5212
Faks : 03-8881 0573
E-mel : dasar.bpps@jpa.gov.my



PEMBATALAN

13. Dengan berkuatkuasanya ceraiian ini, maka [Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 Tahun 2009](#): Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan adalah **dibatalkan**.

PEMAKAIAN

14. Pemakaian Ceraiian ini dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Tempatan dan Pihak Berkuasa Berkanun tertakluk kepada penerimaan oleh pihak berkuasa masing-masing.

KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA



**GARIS PANDUAN PELAKSANAAN APLIKASI PSIKOLOGI:
BUDAYA KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN**

ASPEK-ASPEK BUDAYA KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN

1. Konsep Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan merangkumi tiga aspek penting iaitu:

a. Cara Berfikir dan Pemikiran

Penjawat awam perlu berminda positif, rasional dan bijaksana supaya dapat memberi kebaikan dan kesejahteraan diri serta orang lain. Pemikiran ini mempunyai elemen-elemen berikut:

i. Minda Disiplin

Penguasaan kepada disiplin termasuk ilmu sains, matematik, sejarah atau sekurang-kurang satu disiplin ilmu. Ilmu ini akan dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan dan kehidupan.

ii. Minda Sintesis

Kemampuan untuk mengintegrasikan idea dari pelbagai disiplin kepada konsep yang mudah difahami dan idea itu dapat disampaikan kepada orang lain.

iii. Minda Mencipta

Kemampuan untuk mengolah dan menjelaskan permasalahan atau fenomena kepada pendekatan baru yang lebih baik.

iv. Minda Menghormati

Kesedaran dan penghargaan terhadap keunikan individu yang mempunyai potensi diri, nilai dan cara hidup yang berbeza.



v. **Minda Beretika**

Kemampuan untuk mematuhi, mengikuti dan menunaikan setiap peranan sebagai seorang insan sama ada di tempat kerja atau dalam masyarakat.

b. **Cara Berasa dan Menghayati**

Seseorang itu haruslah mempunyai kebolehan memahami serta mengurus emosinya dan emosi orang lain. Hasil kebolehan tersebut, seseorang itu berupaya memenuhi tuntutan perkhidmatan berkualiti yang diinginkan oleh organisasinya. Seterusnya ia dapat meningkatkan lagi hubungan peribadi dan interpersonal ketika menyampaikan perkhidmatan.

c. **Cara Bertindak dan Berperilaku**

Seseorang penjawat awam memperlihatkan perlakuan dan amalan baik serta terpuji yang melebihi daripada kebiasaan. Mereka juga perlu mempunyai sikap ingin tahu dan mencari penyelesaian terhadap sesuatu permasalahan.

2. Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan boleh diamalkan berasaskan tujuh prinsip melalui proses tindakan bersepadu yang merangkumi pemikiran, emosi dan tingkah laku bagi melaksanakannya. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan ialah:

a. **Pantas dan Positif**

Mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan cepat, responsif dan sentiasa memikirkan langkah-langkah memaju dan mempertingkatkan kualiti diri, perkhidmatan dan organisasi. Contohnya, memberi perkhidmatan yang pantas dan berkesan kepada pelanggan.

b. **Empati**

Mempunyai kebolehan memahami bagaimana orang lain melihat dan merasa terhadap sesuatu perkara. Perkhidmatan yang terbaik dapat diberikan sekiranya kita berupaya menghayati kehendak orang lain sebagaimana kita hendak orang lain melakukannya terhadap diri kita. Contohnya, bersedia memberi bantuan kepada rakan sekerja.



c. Relevan

Memastikan supaya tindakan dan perkhidmatan yang diberikan sentiasa diperbaharui. Penambahbaikan pula perlu berterusan supaya sesuai dengan kehendak semasa. Contohnya, organisasi sentiasa memperbaiki sistem penyampaian perkhidmatan pelanggan bersesuaian dengan keperluan semasa.

d. Daya Saing

Mempunyai kelebihan dan keunikan tertentu dalam menyampaikan perkhidmatan agar sentiasa diingati, dihargai dan mampu bersaing sehingga bertaraf dunia. Contohnya, organisasi sentiasa menggalakkan pegawai agar sentiasa memberi perkhidmatan yang terbaik yang memberi impak kepada organisasi.

e. Amanah, Adil dan Integriti

Melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan dengan amanah, adil dan berintegriti. Ia dapat direalisasikan melalui pembinaan akhlak mulia, etika serta nilai murni. Contohnya, pegawai tidak menyalahgunakan harta pejabat demi kepentingan peribadi.

f. Nilai Tambah dan Kelainan

Sentiasa mencipta kelainan dan memberi nilai tambah dalam diri individu, kumpulan dan organisasi yang turut diperlihatkan ketika menyampaikan perkhidmatan. Contohnya, pihak pengurusan menggalakkan pegawai memberi cadangan dan pendapat dalam meningkatkan mutu perkhidmatan.

d. Arif dan Berilmu

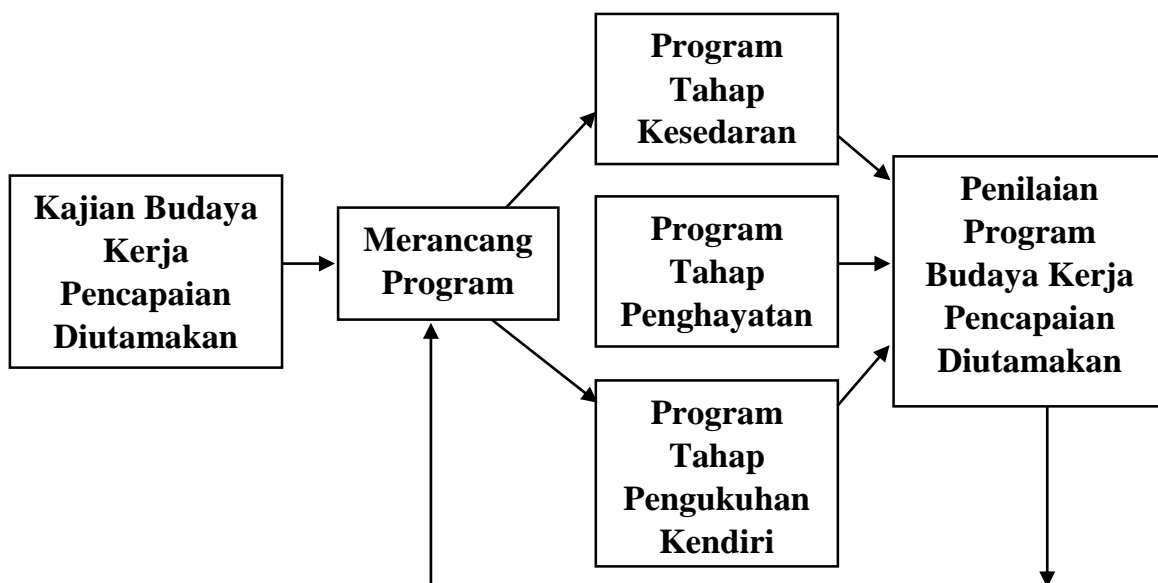
Melakukan sesuatu tindakan atau keputusan yang bijaksana dan mengamalkan pembelajaran berterusan bagi memastikan kecemerlangan perkhidmatan. Contohnya, organisasi menggalakkan pembelajaran berterusan di kalangan pegawai dan menganjurkan kursus-kursus yang dapat meningkatkan lagi mutu perkhidmatan.



PELAKSANAAN BUDAYA KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN

3. Ketua jabatan hendaklah mengambil tindakan untuk mewujudkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan melalui program-program yang difikirkan sesuai. Dalam mengenal pasti keperluan tersebut, ketua jabatan dikehendaki melaksanakan kajian berpandukan soal selidik atau diagnosis yang bersesuaian. Hasil daripada kajian itu akan dapat menjelaskan program-program yang bersesuaian serta tahap pembudayaan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan di kementerian atau jabatan berkenaan. Program-program itu dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tahap kesedaran, tahap penghayatan dan tahap pengukuhan sendiri. Sehubungan itu, satu penilaian keberkesanan program budaya kerja pencapaian diutamakan harus dilakukan selepas enam bulan. Soal selidik atau diagnosis perlu diedarkan semula selepas dua tahun pelaksanaan program untuk menilai tahap pengamalan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan di kementerian atau jabatan.

4. Secara ringkas, model pelaksanaan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan adalah seperti **Rajah 1** di bawah:



Rajah 1: Model Pelaksanaan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan

5. Perancangan dan pelaksanaan program Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan melibatkan tiga tahap pelaksanaan iaitu tahap kesedaran, penghayatan dan pengukuhan sendiri.



a. Program Tahap Kesedaran

Program kesedaran ialah langkah pertama bagi mewujudkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Pembudayaan ilmu perlu menjadi agenda utama dalam pembudayaan kerja pencapaian diutamakan kerana pengetahuan adalah asas kepada maklumat yang membenarkan seseorang itu untuk menjalankan tugas. Dalam membudayakan ilmu ini, kementerian atau jabatan boleh melaksanakan perkara-perkara seperti berikut:

i. Taklimat dan ceramah

Taklimat ini diadakan mengikut tajuk-tajuk seperti integriti, motivasi dan nilai-nilai murni. Ia haruslah diadakan secara berkala dan mengambil kira sasaran pegawai sama ada kumpulan pengurusan dan profesional atau kumpulan sokongan. Ini bagi memudahkan penceramah menyesuaikan kandungan dan penyampaian ceramah.

ii. Perkongsian dan penyampaian ilmu

Sesi perkongsian ilmu perlu dilaksanakan secara berterusan dan berfokus kepada prinsip Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan serta nilai-nilai murni dan dimaklumkan dalam mesyuarat, perhimpunan, seminar, persidangan atau kursus yang dianjurkan.

iii. Mempamerkan ungkapan-ungkapan nilai murni

Ungkapan-ungkapan nilai murni perlu dipamerkan di tempat-tempat yang strategik untuk memberi kesedaran kepada pegawai bahawa nilai-nilai murni ini amat penting dan perlu diamalkan.

iv. Lawatan ke organisasi yang boleh dicontohi

Lawatan ke kementerian, jabatan atau organisasi swasta yang memperlihatkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Ia bertujuan untuk menambah baik aspek-aspek kerja yang boleh diperbaiki. Kementerian, jabatan atau organisasi swasta tersebut boleh dijadikan sebagai penandaarasan dalam usaha membudayakan kerja pencapaian diutamakan.



b. Program Tahap Penghayatan

Penghayatan bermaksud kemampuan merasai dan menjiwai prinsip-prinsip Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan dan kesediaan untuk mengamalkan apa yang diperoleh daripada program-program tersebut. Kesediaan ini melibatkan perubahan pemikiran, emosi dan tingkah laku.

Dalam konteks ini, kementerian dan jabatan perlu melaksanakan aktiviti-aktiviti bagi mengekalkan penghayatan ini di kalangan pegawai-pegawai. Ia boleh dimulakan melalui penyemakan semula peraturan dan prosedur kerja seperti Manual Prosedur Kerja, Fail Meja dan Prosedur MS ISO 9001:2000. Penyemakan ini bertujuan memastikan peraturan dan prosedur adalah relevan dan proses kerja dapat dijalankan dengan teratur dan mengikut prosedur yang ditetapkan.

Selain daripada itu, kementerian dan jabatan juga disarankan mengadakan program-program yang bukan sekadar memberi ilmu tetapi ia juga perlu mengandungi aspek-aspek yang boleh memberi kesedaran dan penghayatan terhadap ilmu yang diterima. Program-program ini perlu dilengkapi dengan latihan dalam kumpulan (LDK) atau bengkel. Berikut adalah sebelas (11) contoh program yang boleh dijalankan oleh kementerian atau jabatan. Maklumat lanjut mengenai program ini seperti di **Lampiran PO.3.1.3(B)**.

- i. Program Pengurusan Stres
- ii. Program Pengurusan Emosi
- iii. Program Pengurusan Interpersonal
- iv. Program Kepimpinan
- v. Program Pembangunan Kerjaya
- vi. Program Budaya Kerja Berpasukan
- vii. Program Pengurusan Konflik
- viii. Program Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Rujuk di **Lampiran PO.3.1.3(C)**.



- ix. Program *Coaching* dan Pementoran
- x. Program Pembimbing Rakan Sekerja
- xi. Program Kaunseling

c. Program Tahap Pengukuhan Kendiri

Program Tahap Pengukuhan Kendiri merujuk kepada pengamalan dan penghayatan nilai-nilai terpuji pegawai itu sehingga ia menjadi satu tabiat atau amalan biasa dalam kehidupan seharian. Beberapa langkah yang boleh diambil untuk mencapai kepada pengukuhan kendiri ialah:

i. Kepimpinan Melalui Teladan

Organisasi yang cemerlang bermula dari kepimpinan yang terpuji. Pemimpin yang mempamerkan akhlak yang terpuji akan mendorong pegawainya secara tidak langsung mempamerkan mutu kerja dan nilai murni seperti ketuanya.

ii. Penghargaan

Penghargaan dapat memberi motivasi kepada individu untuk terus memberi komitmen kepada organisasinya. Penghargaan bukan setakat anugerah tetapi juga kata-kata yang menghargai seseorang atas kerja yang dilakukannya.

iii. Peluang Kenaikan Pangkat

Peluang kenaikan pangkat harus diberikan secara adil mengikut prosedur yang ditetapkan.

iv. Pengurusan yang Bersifat Humanistik

Pengurusan yang bersifat humanistik akan memberi keyakinan kepada individu bahawa organisasi tempat beliau bertugas menjaga kebajikan pegawai-pegawainya. Ini secara tidak langsung meningkatkan komitmen kepada organisasinya.



v. Persekitaran yang Menggalakkan

Kementerian atau jabatan perlu menyediakan persekitaran yang memudahkan pegawai untuk mengamalkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Contohnya, kementerian atau jabatan itu menyediakan persekitaran kerja yang memenuhi ciri-ciri ergonomik untuk memberikan keselesaan kepada pegawai-pegawai melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan berkesan.

vi. Latihan atau Kursus yang Berkaitan

Ketua jabatan perlu memastikan pegawai dapat menjalankan tugas dengan efisien. Kementerian dan jabatan harus menyediakan latihan dan kursus yang berkaitan dengan bidang tugas.

6. Ketua jabatan perlu melaksanakan penilaian keberkesanan program-program yang telah diadakan. Contoh penilaian boleh dilaksanakan seperti berikut:

a. Borang Penilaian Program atau Kursus

Borang penilaian ini boleh diberi sebelum dan selepas kursus atau program yang dijalankan bagi mengetahui keberkesanan program dan kursus itu terhadap personaliti dan mutu kerja pegawai.

b. Kajian Persepsi Keberkesanan Program

Kajian ini membantu untuk menilai keberkesanan program yang dijalankan dan aspek-aspek yang boleh diperbaiki.

c. Sistem Pengurusan Audit Nilai

Kaedah ini dapat menilai keberkesanan program-program nilai murni dalam perkhidmatan awam selaras dengan Arahan Y.A.B. Perdana Menteri No. 1 tahun 1998, Siri 7 No. 1 Tahun 2007 iaitu Gerakan Pemantapan dan Keutuhan Sistem Pengurusan Pentadbiran Kerajaan Malaysia: Pelaksanaan Sistem Pengurusan Audit Nilai Dalam Perkhidmatan Awam di Agensi Kerajaan.



d. Maklum Balas Pelanggan

Maklum balas pelanggan boleh diperoleh dari borang kepuasan pelanggan, keratan akhbar, data dari Biro Pengaduan Awam dan sebagainya.

e. Laporan Penyelia

Borang penilaian selepas kursus perlu diserahkan kepada penyelia terbabit. Hasil dari penilaian ini dapat membantu Kementerian dan jabatan untuk memperbaiki aspek-aspek dalam modul kursus dan program yang dilaksanakan di samping untuk melihat pegawai yang perlu dipertimbangkan mengikuti kursus atau program seterusnya.

f. Senarai Semak

Senarai semak membantu Kementerian dan jabatan menyemak aspek-aspek seperti kehadiran bekerja, kualiti sistem penyampaian perkhidmatan, kepuasan pelanggan dan kerja berpasukan secara berkala.

g. Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT)

Laporan LNPT dapat membantu melihat sejauh mana pencapaian pegawai setelah mengikuti program-program Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan.

h. *Key Performance Indicator (KPI)*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat yang boleh digunakan untuk mengukur prestasi organisasi.

PENUTUP

7. Kementerian atau jabatan harus mengambil tindakan bagi melaksanakan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Justeru, ketua jabatan perlu menyediakan sumber-sumber seperti prasarana dan kewangan untuk menjalankan aktiviti dan program berkaitan.



LAMPIRAN PO.3.1.3(B)

CONTOH PROGRAM-PROGRAM PEMBUDAYAAN KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN

Sebagai rujukan dan panduan kepada Kementerian dan jabatan, dalam **Jadual 1** disenaraikan beberapa contoh program pembudayaan kerja pencapaian diutamakan.

**Jadual 1: Contoh Program-program Pembudayaan
Kerja Pencapaian Diutamakan**

Bil.	Program	Deskripsi	Objektif
1.	Program Pengurusan Stres	Mendedahkan peserta memahami tentang punca, gejala, kesan dan kaedah-kaedah mengurus stres.	Meningkatkan keupayaan menguruskan stres dengan berkesan.
2.	Program Pengurusan Emosi	Mendedahkan peserta tentang ciri-ciri emosi dan kaedah mengurus emosi dengan berkesan.	Meningkatkan keupayaan mengurus emosi dengan berkesan.
3.	Program Pengurusan Interpersonal	Mendedahkan peserta tentang ciri-ciri personaliti serta kemahiran perhubungan interpersonal dan komunikasi.	Meningkatkan kebolehan berinteraksi dengan baik dan kebolehan mewujudkan hubungan interpersonal yang berkesan.
4.	Program Kepimpinan	Mendedahkan peserta dengan konsep dan ciri-ciri kepimpinan dan bagaimana menjadi seorang pemimpin yang berkesan dalam organisasi.	Meningkatkan kemahiran sebagai pemimpin yang berwibawa dalam organisasi.



Bil.	Program	Deskripsi	Objektif
5.	Program Pembangunan Kerjaya	Merupakan aktiviti bagi melengkapkan diri peserta dengan ilmu dan kemahiran yang secukupnya untuk menjadi pekerja yang serba boleh misalnya melalui kursus dan latihan kemahiran.	Meningkatkan kecemerlangan diri dalam pekerjaan melalui pelbagai kursus dan latihan kemahiran selaras dengan bidang tugas pegawai.
6.	Program Budaya Kerja Berpasukan	Mendedahkan peserta untuk membina dan meningkatkan semangat berpasukan dalam organisasi melalui pelbagai aktiviti dan program-program berkumpulan.	Meningkatkan semangat berpasukan untuk penghasilan kerja yang lebih baik.
7.	Program Pengurusan Konflik	Mendedahkan peserta mengenali punca, jenis dan kesan serta kemahiran mengurus konflik dengan berkesan.	Meningkatkan keupayaan mengenal pasti punca dan kaedah menangani konflik.
8.	Program Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan	Mendedahkan konsep dan ciri-ciri personaliti unggul, kecerdasan emosi dan spiritual serta bagaimana meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian dalam konteks budaya kerja prestasi diutamakan.	Meningkatkan kefahaman dan pengamalan nilai-nilai budaya kerja pencapaian diutamakan.
9.	Program Pementoran dan <i>Coaching</i>	Merupakan pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional bagi pembangunan diri pegawai berkaitan dengan aspek pekerjaan dan peribadi.	Meningkatkan potensi diri untuk menjadi pegawai yang dapat memberi sumbangan kepada organisasi yang paling optimum.



Bil.	Program	Deskripsi	Objektif
10.	Program Pembimbing Rakan Sekerja	Merupakan pendekatan rakan membantu rakan dengan memupuk semangat berpasukan, keakraban, keharmonian dan saling hormat menghormati potensi masing-masing.	Meningkatkan kebolehan pegawai untuk mengurus diri.
11.	Program Kaunseling	Memberi perkhidmatan kaunseling untuk membantu mempertingkatkan potensi diri individu. Ia boleh dilaksanakan secara individu atau berkelompok.	Meningkatkan potensi individu untuk mengurus pemikiran, emosi dan tingkah laku dengan baik.



LAMPIRAN PO.3.1.3(C)

CONTOH MODUL BUDAYA KERJA PENCAPAIAN DIUTAMAKAN

PENGENALAN

Modul ini disediakan sebagai panduan untuk membentuk penjawat awam cemerlang yang mengamalkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Ia merangkumi aspek pemikiran, emosi dan tingkah laku yang dapat membantu individu agar mempunyai keperibadian yang unggul.

TUJUAN

Modul ini bertujuan untuk mewujudkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan dalam organisasi.

OBJEKTIF

- a. Memahami kepentingan mengamalkan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan;
- b. Mempelajari beberapa kemahiran asas yang diperlukan untuk menjadi penjawat awam yang produktif;
- c. Membentuk pemikiran yang positif; dan
- d. Meningkatkan nilai kerja cemerlang dan pengurusan sahsiah sendiri.

KANDUNGAN

Sesi 1 : PERDANA 1*

Sesi 2 : PERDANA 2

Sesi 3 : Pengurusan Perubahan

Sesi 4 : Personaliti Unggul

Sesi 5 : Kecerdasan Emosi dan Spiritual

Sesi 6 : Sistem Penyampaian Berkesan

Sesi 7 : Integrasi dan Harapan



Catatan:

*PERDANA merupakan singkatan daripada tujuh prinsip iaitu P=Pantas, E=Empati, R=Relevan, D=Daya Saing, A=Amanah, N=Nilai Tambah dan A=Arif

METODOLOGI

- a. Ceramah
- b. Pembentangan
- c. Aktiviti dalam kumpulan

PESERTA

Peserta terdiri daripada penjawat awam yang berkhidmat di kementerian, jabatan atau agensi kerajaan tanpa mengambil kira gred jawatan atau umur.

JANGKA MASA

Program ini dijalankan selama (3) hari bekerja. Sekiranya dilaksanakan di luar pejabat seperti di hotel, pusat latihan dan sebagainya, jadualnya boleh disesuaikan selagi ia tidak mengurangkan pengisian dan slot program.

TERTIB ACARA PROGRAM

Tertib acara program ini adalah seperti jadual di bawah:

MASA HARI	8.30 - 10.30 pagi	10.30 - 11.00 pagi	11.00 - 1.00 petang	1.00 - 2.30 petang	2.30 - 4.30 petang
HARI PERTAMA	PERDANA 1	R E H A T	PERDANA 2	R E H A T	Pengurusan Perubahan
HARI KEDUA	Personaliti Unggul		Kecerdasan Emosi dan Kerohanian (ESQ)*		Sistem Penyampaian Berkesan
HARI KETIGA	Integrasi dan Harapan				



PELAN PEMBELAJARAN

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 1	PERDANA 1
MASA	2 jam
TUJUAN	Peserta dapat memahami dan mempraktikkan konsep PERDANA dalam mengamalkan budaya kerja pencapaian diutamakan.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta akan dapat: a. memahami konsep PERDANA dengan lebih berkesan; b. mengamalkan konsep PERDANA dalam melaksanakan tugas seharian; dan c. menjadikan konsep PERDANA sebagai amalan dalam pekerjaan.
SINOPSIS	Dalam sesi ini, peserta didedahkan dengan konsep dan amalan PERDANA serta perbincangan bagaimana mengaplikasikan amalan ini dalam kehidupan seharian.
KANDUNGAN	Menjelaskan tentang: a. konsep PERDANA iaitu pantas dan positif, empati, elean, daya saing serta amanah, adil dan integriti, nilai tambah serta arif; dan b. amalan konsep PERDANA
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 2	PERDANA 2
MASA	2 jam
TUJUAN	Peserta dapat mengukuhkan amalan PERDANA dalam mengamalkan budaya kerja pencapaian diutamakan.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta akan dapat: a. peserta dapat mengamalkan budaya kerja pencapaian diutamakan dalam pekerjaan; dan b. menjadikan budaya kerja pencapaian diutamakan sebagai satu amalan yang berterusan.
SINOPSIS	Dalam sesi ini, peserta diberi pemahaman yang lebih lanjut mengenai konsep dan amalan PERDANA. Peserta akan



	dibahagikan kepada beberapa kumpulan kecil untuk membincangkan beberapa kajian kes berkaitan pengamalan budaya kerja pencapaian diutamakan.
KANDUNGAN	Beberapa contoh kajian kes tentang pengamalan budaya kerja pencapaian diutamakan untuk aktiviti perbincangan.
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 3	PENGURUSAN PERUBAHAN
MASA	2 jam
TUJUAN	Peserta dapat memahami bagaimana mengurus perubahan secara efektif.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta akan dapat: <ul style="list-style-type: none"> a. memahami mengapa perubahan terjadi; dan b. bagaimana mengurus perubahan secara efektif.
SINOPSIS	Slot ini akan membincangkan secara terperinci mengenai bagaimana perubahan terjadi dan cara mengurus perubahan secara efektif. Peserta akan dibahagikan kepada beberapa kumpulan untuk membincangkan perubahan yang dialami.
KANDUNGAN	Menjelaskan tentang: <ul style="list-style-type: none"> a. konsep perubahan; b. mengapa perubahan terjadi dan keperluan perubahan; dan c. bagaimana menguruskan perubahan
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 4	PERSONALITI UNGGUL
MASA	2 jam
TUJUAN	Peserta dapat memahami bagaimana memiliki personaliti unggul.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta akan dapat: <ul style="list-style-type: none"> a. apa yang dimaksudkan dengan personaliti unggul; dan b. bagaimana memiliki personaliti unggul.



SINOPSIS	Sesi ini akan membincangkan secara terperinci mengenai personaliti unggul. Sesi perbincangan turut diadakan bagi membincangkan isu ini dengan lebih terperinci.
KANDUNGAN	Menghuraikan aspek personaliti unggul yang berkaitan dengan: a. ciri-ciri personaliti unggul; dan b. cara mendapat personaliti unggul
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 5	KECERDASAN EMOSI DAN KEROHANIAN (ESQ)
MASA	2 jam
TUJUAN	Memberi kesedaran dan kefahaman tentang <i>Emotional and Spiritual Quotient (ESQ)</i> serta bagaimana ia membantu dalam menjadi individu yang mengamalkan budaya kerja pencapaian diutamakan.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta dapat: a. memahami konsep ESQ; dan b. bagaimana mempraktikkan ESQ dalam kehidupan
SINOPSIS	Sesi ini akan membincangkan secara terperinci mengenai konsep dan amalan ESQ ke arah budaya kerja pencapaian diutamakan.
KANDUNGAN	Menjelaskan tentang: a. konsep ESQ; dan b. amalan ESQ
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 6	SISTEM PENYAMPAIAN BERKESAN
MASA	2 jam
TUJUAN	Memberi pemahaman mengenai kepentingan penyampaian perkhidmatan yang berkesan kepada pelanggan.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta dapat: a. memahami kepentingan memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan; dan



	b. memahami kaedah yang terbaik dalam memberikan perkhidmatan.
SINOPSIS	Sesi ini akan membincangkan secara terperinci mengenai penyampaian perkhidmatan yang berkesan kepada pelanggan.
KANDUNGAN	a. kepentingan penyampaian perkhidmatan; dan b. amalan penyampaian perkhidmatan berkesan
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan

PELAN PEMBELAJARAN	
TAJUK 7	INTEGRASI DAN HARAPAN
MASA	2 jam
TUJUAN	Menyampaikan rumusan keseluruhan program kepada peserta. Di samping itu, pengamalan budaya kerja pencapaian diutamakan ditekankan kepada peserta.
HASILAN	Melalui sesi ini peserta dapat: a. mengetahui pencapaian objektif program secara keseluruhan; dan b. menilai kembali keupayaan diri dan membentuk motivasi untuk mencapai kecemerlangan dengan mengamalkan budaya kerja pencapaian diutamakan.
SINOPSIS	Sesi ini memberi ruang kepada peserta untuk memberi pendapat dan pandangan tentang apa yang diperolehi sepanjang program.
KANDUNGAN	a. rumusan daripada peserta; dan b. borang penilaian program
METODOLOGI	Ceramah dan perbincangan



**PANDUAN PELAKSANAAN PEMENTORAN DALAM PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA SEKTOR AWAM**

TUJUAN

1. Ceraian ini bertujuan menjelaskan prosedur pelaksanaan pementoran dalam pengurusan sumber manusia sektor awam.

TAKRIF

2. Bagi maksud ceraian ini:
 - a. **“Pementoran”** merujuk kepada aktiviti perhubungan memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor untuk pembangunan diri mentee;
 - b. **“Mentor”** merujuk kepada seorang pegawai yang dilantik oleh Ketua Jabatan untuk membimbing pembangunan dan perkembangan diri seorang pegawai;
 - c. **“Mentee”** merujuk kepada pegawai yang memerlukan bantuan/ bimbingan dalam pembangunan diri, perkembangan dan pementapan kerjaya serta penyesuaian dalam pekerjaan dan kehidupan harian, sama ada secara sukarela atau dipilih;
 - d. **“Intervensi”** merujuk kepada langkah-langkah yang diambil dalam mewujudkan perubahan yang positif kepada pegawai; dan
 - e. **“Program Pengupayaan Kendiri”** merujuk kepada program yang dilaksanakan untuk membantu meningkatkan kecemerlangan diri pegawai termasuk mereka yang berprestasi rendah dan bermasalah.

LATAR BELAKANG

3. Program Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam merupakan salah satu program yang terkandung di bawah Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam.
4. Dalam panduan tersebut, pelaksanaan Program Pementoran secara umum telah dijelaskan dalam Aplikasi Psikologi Dalam Intervensi melalui Program Pengupayaan Kendiri (PPK) yang merupakan satu kaedah dalam mengurus sumber manusia bagi mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai. Program ini merangkumi aspek penilaian,



PO.3.1.4

pembangunan, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambahbaikan kepada pegawai itu sendiri.

5. Bagi mencapai hasrat mempertingkatkan kecemerlangan pegawai awam, empat program utama telah digabungkan dalam Program Pengupayaan Kendiri yang berfungsi secara matrik iaitu:

- a. Program Penilaian Pekerja;
- b. Program Pementoran;
- c. Program Pembimbing Rakan Sekerja; dan
- d. Program Kaunseling.

6. Panduan Aplikasi Psikologi dalam pengurusan sumber manusa sektor awam tidak menjelaskan secara spesifik dan menyeluruh berhubung proses perhubungan pementoran yang berstruktur dan sistematik. Sehubungan itu, Ceraian ini dikeluarkan bagi menjelaskan skop, konsep dan prosedur pelaksanaan program pementoran dalam perkhidmatan awam yang boleh dijadikan sumber rujukan dan panduan kepada pengurus sumber manusia untuk melaksanakan program pementoran secara berkesan.

OBJEKTIF PEMENTORAN

8. Pementoran dalam perkhidmatan awam merupakan pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional yang diberikan oleh mentor kepada mentee dengan objektif supaya penjawat awam kompeten dari segi profesional, budaya, peribadi dan sosial bagi pegawai lantikan baharu dan dinaikan pangkat.

KONSEP PEMENTORAN

9. Program pementoran merupakan program bersepadu yang turut disokong oleh pelaksanaan program *coaching* dan kaunseling. Ia berfokus kepada pembangunan dan peningkatan kompetensi kerja dan peribadi pegawai yang bersifat jangka panjang.

10. Program *coaching* berfokus kepada peningkatan kemahiran dan kompetensi kerja yang bersifat jangka pendek dan program kaunseling berfokus kepada pembangunan dan peningkatan potensi diri pegawai untuk memangkin perubahan tingkah laku positif.

11. Pementoran merupakan perhubungan bermakna yang dibina antara mentor dan mentee di mana mentor dapat berkongsi ilmu, nilai dan pengalaman diri, memberitahu keputusan dan bertindak berdasarkan idea yang dihasilkan sementara mentee dapat mempelajari ilmu, nilai dan pengalaman tersebut dan memindahkannya dalam realiti pekerjaan dan kehidupan.



SKOP PEMENTORAN

12. Skop pementoran dalam Perkhidmatan Awam meliputi bagaimana seseorang pegawai yang cemerlang memindahkan pengetahuan kerja, *'tacit knowledge'* dan sokongan kepada perkembangan kerjaya mentri yang baru berkhidmat atau baru dinaikkan pangkat. Perkongsian pengalaman ini akan melibatkan aktiviti pembentukan karektor mentri serta pembangunan dan pemantapan kompetensi peribadi, sosial, profesional dan budaya. Skop pementoran dalam perkhidmatan awam secara keseluruhannya dapat dilihat dalam rajah 1 seperti di **Lampiran PO.3.1.4(A)**.

13. Pementoran dalam perkhidmatan awam berfokus kepada peningkatan kompetensi seperti berikut :

- a. **Kompetensi Profesional** merujuk kepada kecekapan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas bersesuaian dengan jawatan yang disandang. Kecekapan dan kemahiran melaksanakan kerja dapat mencerminkan kredibiliti, imej dan kualiti penyampaian perkhidmatan oleh individu serta organisasi.
- b. **Kompetensi Budaya** merujuk kepada kecekapan pengamalan budaya kerja berprestasi tinggi dalam sesebuah organisasi yang mengutamakan pencapaian. Amalan responsif, mesra, berbudi bahasa dan integriti menjadi asas kecemerlangan perkhidmatan awam berprestasi tinggi.
- c. **Kompetensi Peribadi** merujuk kepada kecekapan mengurus pemikiran, emosi, sikap dan tingkah laku dalam menyampaikan perkhidmatan. Pengurusan diri merupakan faktor utama dalam memastikan seseorang pegawai mampu menyumbang secara efektif kepada kecemerlangan diri dan organisasi.
- d. **Kompetensi Sosial** merujuk kepada kecekapan mengendalikan aspek perhubungan di pelbagai peringkat dalam organisasi termasuklah cara berkomunikasi dengan pelanggan.

PELAKSANAAN

14. Pengurus sumber manusia bertanggungjawab melaksanakan program pementoran di Jabatan masing-masing dengan mengambil tindakan seperti berikut :

14.1 PERANCANGAN

- a. Menentukan skop pementoran yang akan dilaksanakan sama ada berfokus kepada penyesuaian diri, pembinaan karektor, perkongsian kepakaran, pembinaan kepimpinan dan sebagainya;



PO.3.1.4

- b. Mengetahui pasti dan memilih mentor yang mempunyai kualiti berasaskan kriteria-kriteria asas seperti berikut :
 - i. telah berkhidmat dalam perkhidmatan awam sekurang-kurangnya 3 tahun;
 - ii. markah Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) 85% ke atas;
 - iii. bersih daripada pertuduhan/tindakan tatatertib;
 - iv. mempunyai kualiti keperibadian yang baik seperti berdisiplin, daya kepimpinan, berketrampilan serta kemahiran komunikasi dan interpersonal; dan
 - v. bersesuaian dengan skop pementoran yang ditentukan.
- c. Mengetahui pasti dan memilih mentee yang bersesuaian dengan skop pementoran berasaskan kriteria-kriteria seperti berikut:
 - i. pegawai lantikan baru dalam tempoh percubaan atau pegawai yang baru dinaikkan pangkat dalam tempoh pemangkuan;
 - ii. tidak dikategorikan dalam pegawai bermasalah dan berprestasi rendah; dan
 - iii. mempunyai potensi dan kualiti mentee yang baik seperti berfikiran positif, berinisiatif dan mempunyai daya usaha yang tinggi.
- d. Melaksanakan pemadanan mentor dan mentee berasaskan kriteria-kriteria seperti berikut:
 - i. memastikan nisbah pemadanan mentor mentee bersesuaian dengan matlamat pementoran dan keupayaan mentor. Nisbah ideal adalah 1 mentor : 1-3 mentee;
 - ii. pemadanan antara Pegawai Penilai Pertama (PPP) sebagai mentor dengan Pegawai Yang Dinilai (PYD) sebagai mentee adalah tidak digalakkan bagi mengelakkan bias dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT);
 - iii. memastikan jurang gred jawatan antara mentor dan mentee tidak terlalu jauh dan bersesuaian dengan matlamat perhubungan pementoran;
 - iv. memastikan lokasi penempatan kerja antara mentor dan mentee berdekatan bagi memudahkan sesi pertemuan pementoran; dan
 - v. memastikan pemadanan mentor dan mentee adalah daripada skim yang sama kecuali atas justifikasi kepakaran.



14.2 PELAKSANAAN

- a. memaklumkan pelaksanaan program pementoran kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam. Program pementoran disaran untuk dilaksanakan bermula pada bulan Januari atau Jun pada setiap tahun;
- b. melaksanakan program latihan pementoran kepada mentor dan mentee berdasarkan modul yang dikeluarkan oleh Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam;
- c. melaksanakan majlis pelancaran pementoran peringkat jabatan dan menyerahkan sijil lantikan kepada mentor dan mentee yang telah dipilih;
- d. memastikan proses perhubungan pementoran antara mentor dan mentee berjalan mengikut fasa yang telah ditetapkan. Manual fasa perhubungan mentor mentee boleh dirujuk dalam Buku Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam: Panduan Untuk Mentor Mentee terbitan Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam; dan
- e. mengadakan mesyuarat penyelarasan pementoran peringkat jabatan sekurang-kurangnya dua bulan sekali.

14.3 PENILAIAN

- a. melaksanakan penilaian pementoran secara berterusan bagi tempoh 2 bulan sekali sehinggalah kepada 6 bulan atau 12 bulan. Penilaian ini bertujuan melihat keberkesanan program dan tindakan penambahbaikan yang boleh dilakukan sekiranya perlu.
- b. penilaian sebelum (*pre*) dan selepas (*post*) perkembangan mentee perlu dilakukan dan didokumen dengan menggunakan borang seperti di **Lampiran PO.3.1.4(B)**.
- c. perkembangan proses perhubungan pementoran akan dipantau dengan menggunakan borang penilaian perkembangan pementoran berkala yang perlu dibuat pada setiap sebulan sekali adalah seperti di **Lampiran PO.3.1.4(C)**.



14.4 PELAPORAN

Pengurus sumber manusia perlu mendokumentasi dan membuat pelaporan bagi keseluruhan proses pementoran jabatan dan menyerahkan sesalinan kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia dalam tempoh sebulan selepas tamat program. Format pelaporan adalah seperti di **Lampiran PO.3.1.4(D)**.

PENGIKTIRAFAN PEMENTORAN

15. Pementoran merupakan proses latihan dan pembelajaran interaktif berterusan antara mentor dan mentee. Mentee menerima pandangan, nasihat, perkongsian pengalaman dan bimbingan khusus daripada mentor, sementara mentor perlu sentiasa melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran bagi membantu mentee mencapai matlamat perhubungan pementoran.

16. Justeru itu, pengurus sumber manusia perlu merekodkan sesi pertemuan perhubungan pementoran yang dilaksanakan dan menilai taraf jumlah 6 jam sesi pertemuan bersamaan dengan satu hari berkursus dan perlu dicatatkan dalam buku rekod perkhidmatan pegawai.

17. Penyertaan pegawai dalam pementoran mestilah dimasukkan sebagai salah satu aktiviti dalam Sasaran Kerja Tahunan (SKT) pegawai pada tahun ia dinilai.

PERTANYAAN

18. Sebarang pertanyaan berhubung Ceraian ini bolehlah dirujuk kepada:

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam
Bahagian Pengurusan Psikologi
Aras 3, Blok C3, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA.
Tel : 03-8885 5211/ 5212
Faks : 03-8881 0573
E-mel : dasar.bpps@jpa.gov.my



PEMBATALAN

19. Dengan berkuatkuasanya Ceraian ini, maka [Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 8 Tahun 2010](#): Panduan Pelaksanaan Pementoran dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam, adalah dibatalkan.

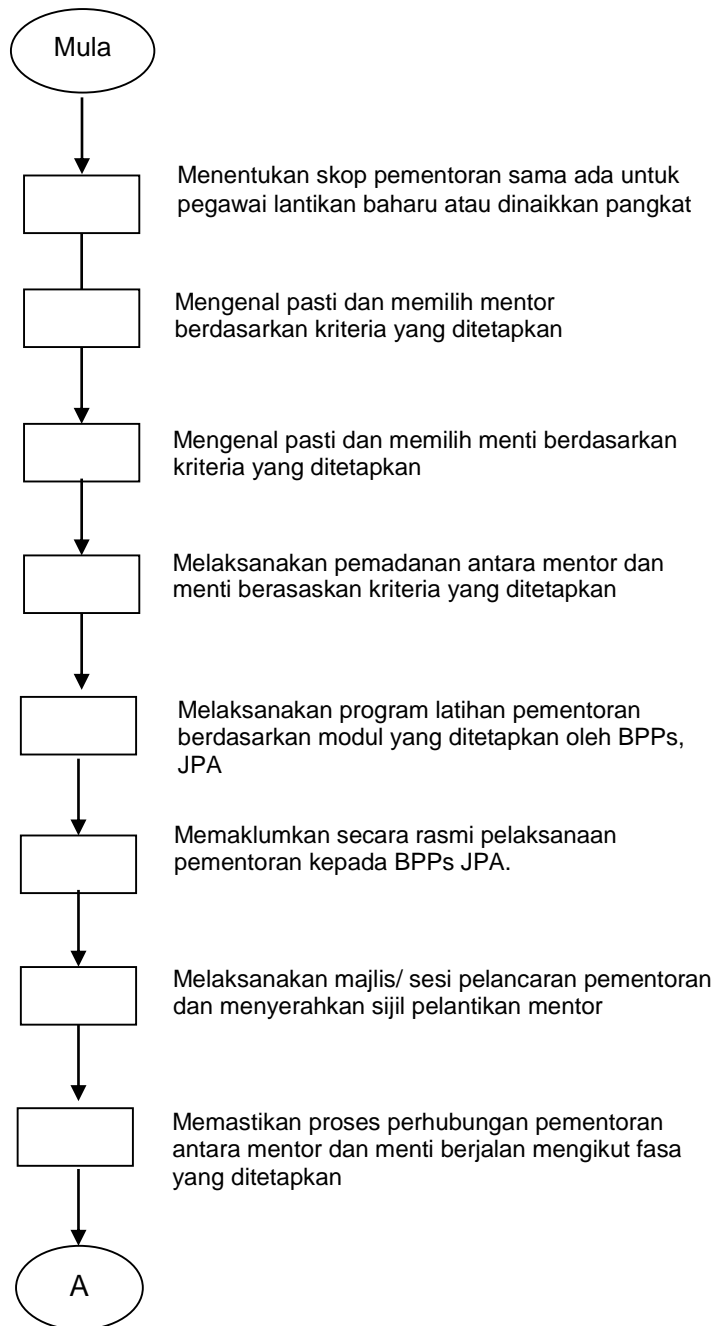
PEMAKAIAN

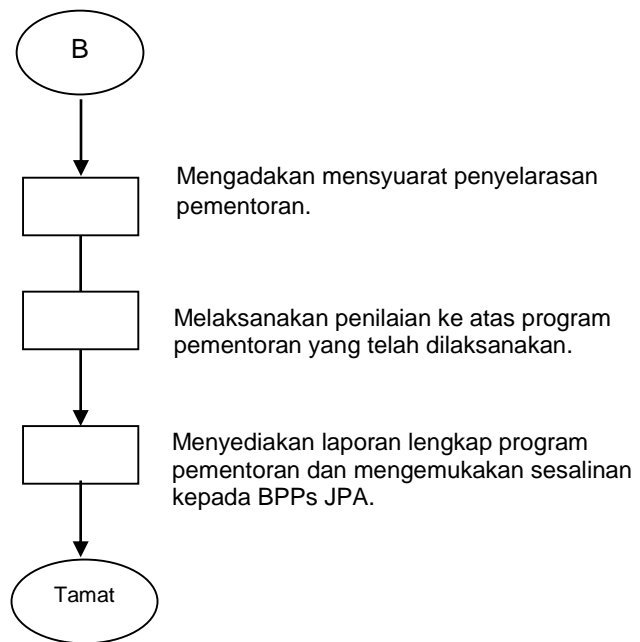
20. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, Ceraian ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA



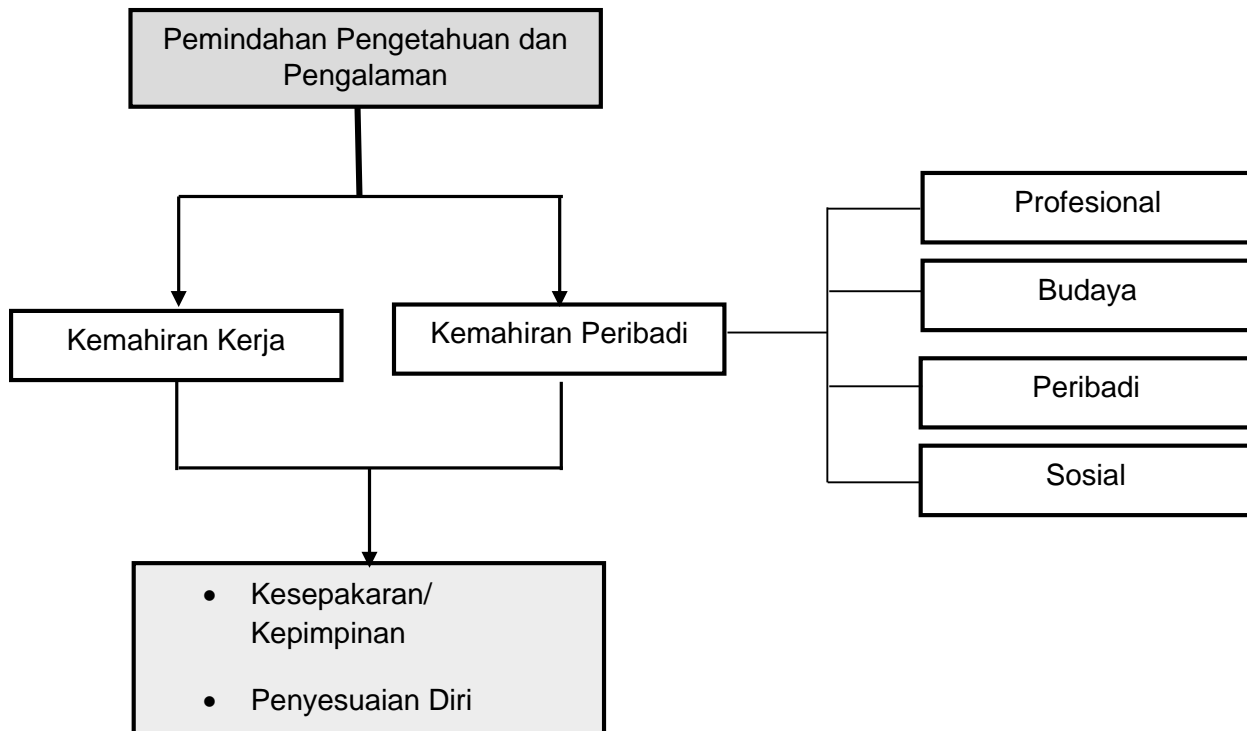
CARTA ALIRAN PELAKSANAAN PEMENTORAN







Rajah 1 : Skop Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam.





**BORANG PENILAIAN PEMENTORAN
(PRE – MENTI/ POST- MENTOR)**

Siri / Tahun

/

NAMA MENTOR :

JAWATAN :

JAWATAN :

NAMA MENTI :

JAWATAN :

JAWATAN :

JABATAN :

NO. RUJUKAN FAIL :



PANDUAN PENGISIAN BORANG

PANDUAN KEPADA MENTOR DAN MENTI

Menti perlu mengisi borang ini pada permulaan sesi pertemuan dengan bimbingan mentor. Manakala mentor perlu mengisi borang yang sama setelah tamat perhubungan pementoran. Borang ini perlu dikemukakan kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri di peringkat Jabatan masing-masing. Bagi menghasilkan penilaian yang berkesan mentor dan mentee perlu memberikan perhatian terhadap perkara-perkara berikut:-

- v. Mentee perlu mengisi borang dengan sejujur yang mungkin dan penilaian mestilah berdasarkan kompetensi semasa yang dimiliki sementara mentor perlu mengisi borang berdasarkan perkembangan mentee dalam pementoran hasil pemerhatian yang berterusan.
- vi. Mentor dan mentee perlu memastikan borang dihantar kepada penyelar program pementoran mengikut tempoh-tempoh yang ditetapkan iaitu pada proses taaruf bagi mentee dan proses penamatan bagi mentor. Laporan ini akan dijadikan sebagai alat pengukur keberkesanan program pementoran ke atas pegawai berkenaan.
- vii. Untuk mengisi borang laporan ini, mentor dan mentee perlu menentukan pencapaian kompetensi semasa berdasarkan kedudukan tahap kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial dengan menandakan (✓) di petak skala yang disenaraikan di bawah, yang difikirkan bersesuaian untuk menggambarkan kedudukan sebenar pegawai pada masa laporan disediakan.
- viii. Kadar skala penilaian pementoran kompetensi mentee yang ditetapkan adalah seperti berikut:-

Cemerlang

Baik

Sederhana



BAHAGIAN I

Laporan ini hendaklah diisi dengan menandakan (✓) di skala ruangan yang disediakan. Mentor dan mentee juga perlu memberikan ulasan mengenai keadaan semasa sama ada pencapaian pegawai tersebut berada di tahap yang dinyatakan di bawah.

4. KOMPETENSI PROFESIONAL – KEMAHIRAN YANG DI MENTORKAN

Dinilai dari segi pencapaian, inisiatif dan kreatif dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas serta tanggungjawab yang diberikan

	Sederhana	Baik	Cemerlang
1.1 Keupayaan memastikan kemahiran _____ tercapai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Daya usaha untuk memperbaiki/ meningkatkan kemahiran bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Daya usaha untuk menyelesaikan masalah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Ketekunan yang ditunjukkan dalam menjalankan kemahiran baru yang dimentorkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

2. KOMPETENSI BUDAYA ORGANISASI

Dinilai dari segi amalan dan penghayatan budaya kerja berprestasi tinggi

	Sederhana	Baik	Cemerlang
2.1 Melakukan kerja dengan pantas dan responsif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Berkebolehan memberi empati dan memberi perkhidmatan terbaik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Memiliki kebijaksanaan, keunikan dan berdaya saing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Mengamalkan pembelajaran berterusan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Memiliki sikap positif dan inovatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan



3. KOMPETENSI PERIBADI

Dinilai dari segi cara sikap, keterampilan diri, kesopanan dan perilaku.

	Sederhana	Baik	Cemerlang
3.1 Kekemasan berpakaian dan hias diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Budi bahasa dan kesopanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Bekerjasama dalam satu pasukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Kesiediaan menerima teguran/nasihat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Kepimpinan diri yang ditunjukkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

4. KOMPETENSI SOSIAL

Dinilai dari segi usaha pegawai untuk mematuhi peraturan, arahan dan kebolehan berinteraksi.

	Sederhana	Baik	Cemerlang
4.1 Mematuhi arahan penyelia atau pegawai atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Perhubungan dengan pegawai atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Perhubungan dengan rakan sekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Perhubungan dengan pelanggan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan



5. **BAHAGIAN II**

3. Ulasan Pegawai (mentor / mentee) Secara Keseluruhan

Tandatangan Pegawai : _____

Nama : _____

Jawatan : _____

Tarikh : _____

4. Ulasan Urus setia PSM (Secara keseluruhan)

Tandatangan Pegawai : _____

Nama : _____

Jawatan : _____

Tarikh : _____



**BORANG PENILAIAN PERKEMBANGAN
PEMENTORAN BERKALA**

Bulan/Tahun

NAMA MENTOR :

JAWATAN :

NAMA MENTI :

JAWATAN :

JABATAN/ :

NO. RUJUKAN FAIL :



LAPORAN BERKALA PROGRAM PEMENTORAN

PERKEMBANGAN MENTI

STRATEGI TINDAKAN

ULASAN MENTOR

Laporan ini hendaklah dihantar kepada urusetia program dua (2) bulan sekali. Sila gunakan lampiran berasingan sekiranya ruang yang disediakan tidak mencukupi.



Lampiran PO.3.1.4(D)

FORMAT LAPORAN PEMENTORAN PERINGKAT KEMENTERIAN/JABATAN

1. Latar Belakang Program.
2. Prestasi Pelaksanaan Program.

Bil	Tindakan	Tarikh Pelaksanaan	Status Pelaksanaan
a.	Menentukan skop pementoran.		
b.	Mengenal pasti dan memilih mentee.		
c.	Mengenal pasti dan memilih mentor.		
d.	Melaksanakan pementoran mentor mentee.		
e.	Melaksanakan latihan pementoran.		
f.	Memaklumkan pelaksanaan program pementoran kepada JPA.		
g.	Melaksanakan majlis pelancaran program.		
h.	Memastikan proses perhubungan pementoran mentor mentee berjalan mengikut fasa.		
i.	Mengadakan mesyuarat penyelarasan.		
j.	Melaksanakan penilaian program.		
k.	Menyediakan laporan program dan menyerahkan salinan kepada JPA.		



3. Isu-Isu Pelaksanaan Program.

- i. Isu Menti
- ii. Isu Mentor
- iii. Isu Penyelarasan
- iv. Ulasan Keseluruhan

4. Impak Pelaksanaan Pementoran.

(impak pelaksanaan berdasarkan hasil analisa Borang Penilaian Pementoran)

- i. Kompetensi Profesional
- ii. Kompetensi Budaya
- iii. Kompetensi Peribadi
- iv. Kompetensi Sosial

5. Cadangan Penambahbaikan.

6. Pembuktian Pelaksanaan (kementerian/jabatan perlu mengemukakan pembuktian pelaksanaan program seperti gambar, video, surat penghargaan, testimonial, statistik dan kajian dalam lampiran berasingan).

7. Ulasan Urusetia Kementerian/Jabatan.