

GARIS PANDUAN MENGURUSKAN PEGAWAI/STAF YANG BERPRESTASI RENDAH DAN YANG BERMASALAH DI UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

TUJUAN

1. Untuk memaklumkan Pusat Tanggungjawab, Pusat Kecemerlangan dan semua Jabatan/Pejabat/Unit (PTJ) mengenai garis panduan untuk menguruskan pegawai/staf Universiti yang berprestasi rendah dan yang bermasalah di Universiti Sains Malaysia.

LATAR BELAKANG

2. Pengurusan tenaga manusia adalah aspek penting dalam sesebuah organisasi. Ketua Jabatan atau mana-mana pegawai yang mempunyai pegawai/staf di bawah penyeliaannya bertanggungjawab untuk menguruskan sumber tenaga manusia sebaik mungkin. Pengurusan tenaga manusia, bukan sahaja dari aspek mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan dorongan tetapi meliputi hal-hal menguruskan pegawai/staf yang berprestasi rendah dan yang bermasalah.
3. Terdapat beberapa PTJ mengambil jalan mudah bagi menyelesaikan pegawai/staf yang berprestasi rendah atau yang bermasalah atau yang akan dikenakan tindakan tatatertib dengan meminta pegawai/staf itu ditukarkan ke jabatan lain. Di samping itu, terdapat juga keadaan di mana pegawai/staf yang dikatakan berprestasi rendah atau yang bermasalah tetapi dari segi Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LPP) tidak menggambarkan keadaan tersebut, malah ada yang memperolehi markah prestasi yang tinggi hingga layak dinaikkan pangkat atau mendapat anjakan gaji. [Keadaan ini jika dibiarkan akan menjejaskan imej dan produktiviti PTJ/Universiti].
4. Dalam hal ini, Pejabat Perundangan menyarankan, tindakan pembetulan diambil segera sebelum berlakunya masalah, tindakan yang dibuat hendaklah merangkumi usaha-usaha pencegahan sebelum sesuatu itu berlaku. Ini termasuklah mewujudkan persekitaran/suasana kerja yang menarik, mengadakan aktiviti-aktiviti yang boleh mewujudkan integrity dan semangat kerjasama.

5. Pegawai/staf yang berprestasi rendah dan yang bermasalah isu yang saling kait-mengait. Ini kerana seseorang individu yang mempunyai masalah yang rumit tentunya akan mempengaruhi prestasi kerja. Begitu juga keadaan sebaliknya, seseorang individu yang mempunyai prestasi rendah boleh menyebabkan ia bermasalah seperti “*stress*”, mempamerkan sikap yang negatif atau menimbulkan keadaan konflik dengan ketuanya atau sebagainya.

PEGAWAI/STAF BERPRESTASI RENDAH

6. Pegawai/staf berprestasi rendah adalah mereka yang tidak dapat menyumbang ke arah pencapaian objektif Jabatan dan khususnya mereka gagal mencapai Sasaran Kerja Tahunan (SKT) yang telah ditetapkan berdasarkan tahap dan kedudukan pegawai/staf tersebut. Pegawai/staf seperti ini boleh dikatakan tidak jujur, tidak berintegriti, tidak produktif, “*non performer*”, tidak mempunyai sikap bekerja bersungguh-sungguh, kurang berusaha dan kadangkala mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang rendah, serta mempunyai masalah peribadi dan masalah “*interpersonal relationship*” baik dengan pihak pengurusan, rakan sejawat atau staf bawahan.
7. Lazimnya pegawai/staf berprestasi rendah sepatutnya ditunjukkan dengan pencapaian Laporan Penilaian Prestasi (LPP) yang rendah. Secara purata, skor peratusan prestasi yang diperolehi sepatutnya pada tahap rendah dan tidak memuaskan bagi semua aspek penilaian; kegiatan dan sumbangan, penghasilan kerja, pengetahuan dan kemahiran, kualiti peribadi dan hubungan dan kerjasama.

PEGAWAI/STAF YANG BERMASALAH

8. Pegawai/staf dalam kategori bermasalah/prestasi rendah ini boleh dilihat antaranya seperti berikut :-
 - i. dari segi kualiti peribadi iaitu masalah dari segi hubungannya (*‘interpersonal relationship’*) dengan ketua, rakan sejawat, staf bawahan dan juga dengan pelanggan luar. Ini disebabkan mereka mempunyai sikap agresif atau suka menonjolkan diri atau suka menyalahkan orang lain di samping menganggap dirinya sahaja yang betul. Permasalahan ini

merangkumi aspek sikap, tingkah laku, emosi dan nilai hidup seseorang individu.

- ii. pegawai/staf yang menghadapi masalah kesihatan mental dan fizikal, yang pada zahir/fizikal memperlihatkan seorang pegawai/staf yang normal tetapi dalam keadaan dan masa tertentu perangai dan tingkahlakunya berubah dan sukar dikawal;
- iii. pegawai/staf yang lemah dari segi daya kepimpinan, membuat keputusan dan sebagainya;
- iv. pegawai/staf yang tidak dapat memberikan tumpuan kepada tugas hakikinya atau tidak memberi keutamaan kepada tugas-tugasnya atau tidak dapat membawa organisasinya ke arah mencapai objektif yang telah ditetapkan;
- v. pegawai/staf yang tidak dapat menghormati ketua;
- vi. pegawai/staf yang tidak dapat bekerja sebagai satu pasukan; atau
- vii. pegawai/staf yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran dan perkembangan semasa
- viii. Pegawai/staf yang menimbulkan masalah dalam keharmonian pejabat, poteng dan sebagainya.

GARIS PANDUAN

Peranan Ketua Jabatan

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

9.1. Tindakan Dalam Bentuk Pembetulan Dan Pembaikan

9.1.1. Perbincangan/Perundingan

- a. Ketua Jabatan atau pegawai yang diberi tanggungjawab menyelia pegawai/staf berkenaan hendaklah memanggil pegawai/staf berkenaan untuk mengenalpasti masalah yang dihadapi. Perbincangan/perundingan ini lebih kepada mengenalpasti masalah dan penekanan kepada objektif dan kepentingan Jabatan serta perkhidmatan Universiti keseluruhannya.

Perbincangan/perundingan ini hendaklah dijalankan dalam keadaan yang tidak formal. Matlamatnya ialah untuk mengenalpasti masalah dan memberi peluang kepada pegawai/staf berkenaan memberi keterangan yang benar.

- b. Dalam perbincangan, kedua-dua pihak hendaklah saling faham memahami; dan
 - i. elakkan dari menyentuh soal peribadi yang keterlaluan
 - ii. elakkan dari perasaan benci, marah atau menyindir;
 - iii. elakkan pertengkaran atau provokasi; dan
 - iv. hendaklah berbincang dalam suasana tidak rasmi atau “*informal*”

9.1.2. **Amaran Lisan atau Amaran Pentadbiran**

- a. Sekiranya langkah-langkah di atas telah dijalankan dan Ketua Jabatan masih mendapati pegawai/staf tidak memperbaiki prestasi atau masalahnya maka amaran secara lisan atau amaran pentadbiran wajarlah diberi kepada pegawai/staf berkenaan. Amaran secara lisan atau amaran pentadbiran ini juga masih bertujuan untuk memberi peluang kakitangan tersebut untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapinya.
- b. Amaran secara lisan atau amaran pentadbiran ini perlu direkodkan di dalam fail peribadi di Pusat Tanggungjawab masing-masing. Ia hendaklah menyatakan tujuan, tarikh dan hasil perbincangan/perundingan.
- c. Amaran secara lisan atau amaran pentadbiran sewajarnya diberi sekali sahaja. Walau bagaimanapun sekiranya perlu amaran secara lisan atau amaran pentadbiran ini boleh diberi dua atau tiga kali, mengikut keperluan dan kesesuaian sesuatu permasalahan yang dihadapi.
- d. Berikan tempoh, dicadangkan sebulan untuk staf memperlihatkan perubahan ke arah lebih baik.

9.1.3 Amaran Bertulis Secara Pentadbiran

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

- b. Amaran bertulis hendaklah mengandungi :-
 - i. kenyataan mengenai permasalahan;
 - ii. peruntukan mana-mana peraturan/undang-undang yang dilanggar, jika berkaitan;
 - iii. kesan kepada jabatan/perkhidmatan awam;
 - iv. penekanan tanggungjawab pegawai/staf dalam membetulkan perlakuan; dan
 - v. kenyataan berkaitan tindakan seterusnya yang akan diambil

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

- c. Amaran bertulis pada peringkat ini masih lagi bertujuan untuk memberi peluang pegawai memperbaiki kelemahan dan permasalahan yang dihadapi tanpa perlu menghukum kelemahan. Amaran bertulis itu hendaklah diberikan kepada pegawai/staf dan disimpan dalam fail peribadi sebagai bukti penerimaan di Pusat Tanggungjawab tersebut. Pegawai/Staf hendaklah menandatangani surat akuan terima.

- d. Amaran bertulis ini sewajarnya diberi sekali sahaja. Walau bagaimanapun sekiranya difikirkan perlu, ia bolehlah dikeluarkan bagi kali kedua atau ketiga, mengikut keperluan dan kesesuaian sesuatu permasalahan yang dihadapi.

- e. Berikan tempoh, dicadangkan 30 hari untuk staf memperlihatkan perubahan ke arah lebih baik.

- 9.1.4. Tindakan dalam bentuk pembedahan dan pembaikan ini perlu mengambilkira
- a. implikasi sesuatu perbuatan/kesalahan kepada Jabatan dan imej perkhidmatan Universiti Sains Malaysia keseluruhannya;
 - b. implikasi kepada moral pegawai/staf yang lain;
 - c. bentuk-bentuk latihan dan kursus yang telah diberi; dan
 - d. adakah prestasi pegawai/staf boleh diperbaiki dan berguna kepada organisasi
- 9.1.5. Tindakan dalam bentuk pembedahan dan pembaikan ini adalah sewajarnya dilakukan dalam tempoh 1 hingga 3 bulan.
- 9.1.6. Di samping tindakan-tindakan di atas, Ketua Jabatan juga boleh mengambil tindakan-tindakan berikut :-
- a. Menukar suasana kerja dan tanggungjawab pegawai/staf kepada yang baru; atau
 - b. Menghantar pegawai/staf mengikuti kursus-kursus yang sesuai dan berkaitan dengan aspek permasalahan yang dihadapi seperti aspek permasalahan yang dihadapi seperti aspek motivasi, keagamaan dan sebagainya.

9.2. **Tindakan Lain Secara Pentadbiran**

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

a. **Merujuk Pegawai Ke Lembaga Perubatan**

- i. Kadangkala permasalahan yang dihadapi oleh seseorang pegawai/staf melibatkan masalah kesihatan mental atau fizikal.
- ii. Sekiranya permasalahan pegawai/staf melibatkan kesihatan maka Ketua Jabatan hendaklah merujuk pegawai/staf tersebut kepada Lembaga Perubatan melalui prosedur yang ditetapkan, bagi membolehkan pegawai/staf dibersarakan atas sebab kesihatan. Untuk

maklumat lanjut sila rujuk kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar mengenai hal ini.

b. Merujuk Pegawai/Staf Kepada Perkhidmatan Kaunseling

- i. Kadangkala permasalahan yang dihadapi oleh seseorang pegawai/staf itu memerlukan rujukan kepada perkhidmatan kaunseling. Kriteria-kriteria pegawai/staf yang boleh diberikan perkhidmatan kaunseling adalah seperti di **Lampiran 'A'**
- ii. Ketua Jabatan hendaklah merujuk kes pegawai/staf seperti ini kepada Sekretariat Warga Sejahtera, Pusat Sejahtera atau Ombudsman.

9.3. Tindakan Dalam Bentuk Hukuman

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

9.3.2 Tindakan dalam bentuk hukuman boleh diambil seperti berikut :-

- a. Pegawai/staf yang memperolehi LPP 49.99% akan dipantau melalui PTJ masing-masing prestasi kerja.
- b. Dalam kes-kes di mana pegawai/staf boleh dibuktikan telah melanggar salah satu kesalahan berikut :-
 - i. mencemarkan nama perkhidmatan awam;
 - ii. kurang cekap atau kurang berusaha;
 - iii. tidak jujur atau tidak amanah;
 - iv. tidak bertanggungjawab;
 - v. ingkar perintah; atau
 - vi. cuai

Maka laporan kepada Jawatankuasa Tatatertib yang berkenaan hendaklah dibuat. Sila rujuk lapor kepada Pejabat Perundangan, berkenaan perkara ini.

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

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

9.4.1. Tindakan disiplin boleh menyebabkan pegawai/staf terlibat :-

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

Akibatnya merendahkan moral pekerja dan mengurangkan daya keluaran atau rendah produktiviti.

9.4.2 Adalah menjadi tanggungjawab Ketua Jabatan untuk menyelia pegawai/staf yang dikenakan tindakan tatatertib iaitu selain daripada hukuman buang kerja atau penamatan perkhidmatan demi kepentingan awam. Ketua Jabatan hendaklah peka kepada perubahan-perubahan tingkahlaku pegawai/staf sama ada cenderung kepada kebaikan atau memudaratkan diri serta jabatan atau perkhidmatan awam keseluruhannya. Sekiranya perubahan ke arah unsur negatif maka Ketua Jabatan hendaklah berusaha memberi nasihat dan bimbingan dan tidak membiarkan sahaja pegawai/staf berkenaan tanpa bimbingan.

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

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

- 9.4.5. Tindakan menukarkan pegawai/staf ke Jabatan yang lain hanya boleh dilakukan jika perlu dan sesuai dan juga sebagai langkah terakhir, misalnya tindakan ini dapat memberi suasana kerja dan semangat baru kepada pegawai/staf dan dapat mempertingkatkan prestasi kerja.

UMUM

10. Walau apapun kenyataan dalam Garis Panduan ini, ianya tidak menghadkan kuasa mana-mana Jawatankuasa Tatatertib Universiti.

TARIKH KUATKUASA

11. Garis Panduan ini berkuatkuasa serta merta mulai tarikh ianya dikeluarkan.

PEMAKAIAN

12. Garis Panduan ini digunapakai di Kampus Induk (termasuk Institut Perubatan dan Pergigian Termaju), Kampus Kejuruteraan dan Kampus Kesihatan (termasuk Hospital Universiti Sains Malaysia).

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

- i. Individu yang menghadapi masalah personaliti dan emosi yang tinggi.
- ii. Individu yang tidak dapat membuat keputusan atau tidak mempunyai arah atau matlamat hidup yang jelas.
- iii. Individu yang mempunyai nilai penghargaan sendiri yang rendah (low self-esteem) serta tidak dapat menghargai potensi diri yang ada.
- iv. Individu yang bersedia bekerjasama untuk mendapatkan perkhidmatan kaunseling.