



NOTA PEMBENTANGAN KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM

SEMPENA PROGRAM BITARA INTAN BICARA ASPIRASI H.E.M.A.T. “MENJUNJUNG ASPIRASI, MEMACU PRESTASI”

TARIKH : 29 OGOS 2024 (KHAMIS)
MASA : 9.00 PAGI
**TEMPAT : BALLROOM 2, HOTEL H-ELITE
TUNJONG, KOTA BHARU
KELANTAN**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum W.B.T.

Salam Sejahtera, Salam Perpaduan dan Salam Malaysia
MADANI.

Terima kasih kepada **YBrs. Tuan Sayed Munawar bin Sayed Mustar**, selaku moderator program pada hari ini.

SALUTASI

[Salutasi disediakan berasingan]

PENDAHULUAN

1. Alhamdulillah setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia-Nya kita dapat bersama-sama berkumpul sempena **Program Bicara Aspirasi H.E.M.A.T. “Menjunjung Aspirasi, Memacu Prestasi”** anjuran **Institut Tadbiran Awam Negara Kampus Wilayah Timur (INTIM)** pada hari ini.
2. Setinggi-tinggi penghargaan saya zahirkan atas kehadiran dan komitmen Yang Berhormat Mulia Tengku, Yang

Berbahagia Dato' Sri, Dato', Dr., tuan-tuan dan puan-puan semua dalam menjayakan program ini.

3. Tahniah dan terima kasih kepada **Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) khususnya INTIM** yang telah bertungkus-lumus mengaturkan program hari ini.
4. Saya amat berbesar hati kerana diberi peluang untuk berkongsi dan mewacanakan tentang H.E.M.A.T. – nilai yang saya perkenalkan pada awal tahun tempoh hari – yang menunjangi sektor awam, dan melengkapasi aspirasi serta hala tuju pentadbiran negara.
5. Kalau pada awal bulan Julai tempoh hari, iaitu pada 2 Julai 2024, saya telah pun membuat perkongsian dengan penjawat awam di selatan tanah air. Kali ini, Insya-Allah, saya akan kupaskan aspirasi H.E.M.A.T. dengan tema **“Menjunjung Aspirasi, Memacu Prestasi”**.

GAGASAN ASPIRASI PIMPINAN TERTINGGI

Hadirin yang saya hormati sekalian,

6. Seperti yang semua sedia maklum, di peringkat nasional, telah digagaskan oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri akan dasar **Malaysia MADANI**, yang merangkumi enam (6) rukun utama, seperti yang tuan-tuan dan puan-puan dapat lihat di hadapan. Hasratnya, adalah untuk

memperkuat strategi pentadbiran negara agar lebih strategik, teratur, menyeluruh serta kalis masa hadapan.

7. Lantas Malaysia seterusnya, secara **“whole of nation”** dan **“whole of government”** dapat mencapai tujuh (7) tanda aras prestasi Ekonomi MADANI yang telah digariskan.
8. Ke arah itu, Kerajaan turut memperkenalkan inisiatif-inisiatif baharu berdasarkan dokumen dasar. Antaranya:
 - (i) **Kajian Separuh Penggal RMKe-12 dan Rangka Tindakan (*Blueprint*) Ekonomi Digital;**
 - (ii) Kerajaan turut melancarkan **Pelan Hala Tuju Peralihan Tenaga Negara (NETR), Pelan Hala Tuju Teknologi dan Ekonomi Hidrogen (HETR) dan Pelan Induk Perindustrian Baharu 2030 (NIMP 2030);**
 - (iii) Begitu juga, kita ada **Belanjawan 2024;** dan
 - (iv) Terkini, **Strategi Pembanterasannya Rasuah Nasional (2024 – 2028).**
9. Bukan itu sahaja, Kerajaan turut memfokuskan kepada **tata kelola serta penerapan budaya teknologi digital dan**

kecerdasan buatan (AI), selaras dengan tuntutan peredaran dunia yang semakin pantas dan tanpa batasan.

10. Seperti ungkapan penulis dan futuris Amerika yang terkenal – Alvin Eugene Toffler:

“The illiterate of the future is not those who can't read or write but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

11. Selaras dengan itu, kita sebagai penjawat awam perlu sentiasa bersiap siaga dalam mendepani gelombang perubahan yang berlaku. Pelaksanaan tugas kita tidak lagi boleh pegun dan berada di takuk lama. Sebaliknya, kita perlu lakukan hijrah tata kelola yang dinamik dan responsif kepada aspirasi semasa negara.

SISTEM SARAAN PERKHIDMATAN AWAM

Hadirin yang dihormati sekalian,

12. Sebagaimana yang ditekankan oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, dalam ucaptama di **Majlis Amanat Perdana Perkhidmatan Awam Ke-19** pada **16 Ogos 2024** yang lalu. Anjakan dalam perkhidmatan itu perlulah diselarikan dengan roh dan semangat “bulat segiling, pecak setapak.”

13. Dalam kata mudahnya, pembangunan yang dilaksanakan hendaklah dijamin mampan, di samping turut meningkatkan upaya masyarakat dan mengiktiraf khidmat dengan memberikan ganjaran yang setimpal.

14. Justeru, pengumuman oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri tentang penggantian Sistem Saraan Malaysia (SSM) dengan **Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA) berkuat kuasa 1 Disember 2024** merupakan satu anjakan yang besar dan begitu bermakna sekali dalam sejarah perkhidmatan awam. Ini disertakan juga dengan gesaan terhadap anjakan "*itqan fil amal*" atau "*strive for excellence*".

15. Lantas, tiga (3) ukuran telah digariskan sebagai sandaran kepada kejayaan perkhidmatan awam;
 - (i) **Pertama: Meningkatkan kadar produktiviti dan kecekapan perkhidmatan awam;**

 - (ii) **Kedua: Meningkatkan kesediaan penjawat awam dalam melaksanakan perubahan; dan**

 - (iii) **Ketiga: Meningkatkan daya saing negara.**

16. Untuk itu, strategi berikut perlu diberikan fokus.

17. Pertama, strategi **Meningkatkan Kadar Produktiviti dan Kecekapan Perkhidmatan Awam**. Terdapat empat (4) pendekatan utama yang telah digariskan, iaitu:
- (i) **Meningkatkan kelayakan masuk minimum** ke dalam perkhidmatan awam kepada Sijil Pelajaran Malaysia atau setara;
 - (ii) **Menjumudkan 22 skim perkhidmatan** yang tidak relevan, bertindih dan terpencil;
 - (iii) **Menyeragamkan perkhidmatan** serta menggelar semula jawatan; dan
 - (iv) **Meminda syarat lantikan** 17 skim perkhidmatan bagi memperoleh bakat terbaik perkhidmatan secara evolusi teknologi dan dasar pendidikan semasa.
18. Strategi kedua ialah **Meningkatkan Kesediaan Penjawat Awam Dalam Melaksanakan Perubahan**. Ini termasuklah juga penambahbaikan aspek pengurusan dan pembangunan bakat. Terdapat enam (6) inisiatif utama yang telah dikenal pasti untuk dilaksanakan, iaitu:
- (i) Pertama: **Penambahbaikan Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A)395]** khususnya dalam menangani isu tadbir

urus pengurusan kewangan awam dan pengukuhan prosedur tatatertib;

- (ii) **Kedua: Pelaksanaan sistem penilaian prestasi tahunan yang baharu** bagi menggantikan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) kepada sistem **MyPERFORMANCE**.
- (iii) **Ketiga: Menambah baik Pergerakan Gaji Tahunan (PGT)**. PGT hanya kepada pegawai yang mencapai tahap prestasi yang memuaskan dan lulus tapisan tatatertib.
- (iv) **Keempat: Markah penilaian prestasi tahunan bagi urusan pemangkuan dan kenaikan pangkat ditingkatkan daripada 80% kepada 85%.**
- (v) **Kelima: Markah penilaian prestasi tahunan untuk layak menerima PGT dinaikkan daripada 60% kepada 75%**. Maknanya, kalau prestasi terlalu rendah, boleh disyorkan untuk Dasar Pemisah (*exit policy*); dan
- (vi) Keenam: Tempoh proses urusan di bawah Dasar Pemisah **dikurangkan daripada 36 bulan kepada 18 bulan**.

19. Dan strategi ketiga, ialah **Meningkatkan Daya Saing Negara**. Untuk yang ini, adalah merujuk kepada perluasan syarat lantikan ke dalam perkhidmatan bagi skim-skim perkhidmatan tertentu. Melalui strategi ini, Kerajaan berharap akan dapat memberikan peluang yang lebih luas kepada lebih 200,000 orang graduan vokasional sedia ada.

20. Seterusnya, dalam majlis yang sama juga, sungguhpun ada suara di kalangan jemaah Menteri yang mencadangkan diadakan Akta Kecekapan Pentadbiran, Yang Amat Berhormat Perdana Menteri masih meletakkan kepercayaan kepada perkhidmatan awam dengan mencadangkan iltizam kecekapan pentadbiran melalui kaedah pentadbiran.

21. Justeru, bagi memenuhi kepercayaan ini, pihak Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengarahkan penubuhan **Jawatankuasa Pemantauan Penambahbaikan Penyampaian Perkhidmatan (JP4)** di setiap kementerian pada minggu lepas. Jawatankuasa ini bertanggungjawab melaporkan inisiatif-inisiatif baru dan sedia ada bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan awam setiap tiga bulan. Perkara ini selari dengan permintaan serta keperluan pemegang taruh, lebih-lebih lagi dalam persekitaran perkhidmatan awam masa kini yang penuh dengan cabaran.

TUJUH (7) CABARAN PERKHIDMATAN AWAM DALAM MENJAYAKAN AGENDA NASIONAL

Sidang hadirin yang saya muliakan,

22. Menyentuh tentang cabaran dalam perkhidmatan awam, saya ingin menarik perhatian semua kepada **tujuh (7) cabaran utama** yang perlu kita tangani bersama. Ketujuh-tujuh cabaran ini juga merupakan inti pati perbincangan semasa Sesi Permukiman Jemaah Menteri pada 17 hingga 18 Januari 2024, awal tahun hari itu. Saya kelompokkan tujuh (7) cabaran ini kepada empat (4) kategori.
23. Pertamanya, adalah daripada aspek **pengurusan sumber manusia**. Kita berhadapan dengan dua (2) cabaran utama, iaitu **modal insan yang kurang kompeten** serta isu **penarikan dan pengekalan bakat terbaik** untuk organisasi. Situasi ini menyebabkan organisasi tidak berupaya menghasilkan tugas yang boleh memenuhi kehendak pelanggan.
24. Saya lontarkan hujah saya dengan pembuktian dalam laporan berkaitan:
 - (i) Pertama, *BTI Executive Search 2023 Workforce Insights Report* melaporkan bahawa **86 peratus majikan dari organisasi di negara Asia Pasifik mengalami kesukaran untuk mengekalkan bakat terbaik** dalam organisasi mereka.

- (ii) Kedua, Laporan Indeks Kerajaan Digital OECD 2023 menunjukkan **hanya 30 peratus negara telah menggunakan AI** untuk pengubalan dasar. Peratusan ini jauh lebih rendah berbanding dengan kadar penggunaan aplikasi AI untuk operasi dalaman.
 - (iii) Dan ketiga, dalam tinjauan oleh *News & Insight* pada 10 April 2024 terhadap kumpulan profesional sektor awam dan swasta, **46 peratus responden berkata kekurangan kemahiran menghalang keupayaan mereka untuk melaksanakan AI dalam kerja mereka**. Angka itu melonjak kepada **60 peratus dalam kalangan responden sektor awam**.
25. Ini memberitahu bahawa adalah kritikal untuk kita menumpukan kepada usaha **mengasah semula kemahiran (*reskilling*)**, **meningkatkan kemahiran (*upskilling*)**, **mempelbagaikan kemahiran (*multiskilling*)** dan **menguasai kemahiran baharu (*newskilling*)**, dalam kalangan penjawat awam.
26. Kelompok cabaran yang kedua adalah daripada aspek **fungsi serta sistem yang ada antara kementerian dan jabatan yang masih terdapat jurang** dan juga masih berakar mentaliti silo. Hal ini sudah pasti membawa kepada situasi **organisasi yang tidak kejut**, berlaku pertindihan fungsi dan wujudnya "*red tape*".

27. Begitu juga dengan **sistem penyampaian perkhidmatan** kita yang masih lagi dibayangi dengan kaedah **konvensional**. Lantaran itu, terdapat keperluan untuk kita meneroka strategi, kaedah dan tatacara tertentu bagi **mendigitalkan penyampaian perkhidmatan** organisasi selari dengan agenda pendigitalan nasional.
28. Tidak mustahil untuk kita memanfaatkan data yang ada bagi meningkatkan lagi keberkesanan perkhidmatan awam. ***Yes, we can have data without information, but also, we cannot have information without data.***
29. Misalnya, dengan merujuk kepada laporan **Kajian Pengguna Internet (*Internet Users Survey*) 2022** yang dibuat oleh Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM).
30. Didapati bahawa pada tahun 2022, seramai **92.4% orang rakyat Malaysia memanfaatkan internet** untuk mendapatkan maklumat. Kajian yang sama turut menyatakan bahawa **41.2% orang rakyat Malaysia menggunakan internet untuk berurusan dengan kerajaan.**
31. Dapatan ini memberitahu kita bahawa ramai rakyat Malaysia yang celik internet, tetapi pada masa yang sama, masih tidak ramai rakyat menggunakan internet untuk tujuan urusan Kerajaan. Hal ini mungkin disebabkan oleh

kurangnya promosi kita atau mungkin juga sistem-sistem yang kita bangunkan, sebenarnya tidak mesra rakyat.

32. Makanya, isyarat ini memberikan gambaran untuk kita tidak mudah berasa selesa dengan kaedah penawaran perkhidmatan awam sedia ada. Sebaliknya, teruslah mencari alternatif terbaik bagi memenuhi keperluan dan kehendak rakyat yang berbeza bersesuaian mengikut kumpulan sasaran.
33. Kelompok cabaran ketiga adalah daripada aspek **integriti**. **Penyalahgunaan kuasa serta rasuah** merupakan isu yang sememangnya mencalarkan imej dan mempengaruhi **tahap keyakinan serta kepercayaan rakyat** terhadap Perkhidmatan Awam.
34. Berdasarkan **Laporan *Global Edelman Trust Barometer***, peratus tahap kepercayaan rakyat Malaysia **terhadap Kerajaan** pada tahun 2023 adalah menurun sebanyak 8 peratus, iaitu 54 peratus berbanding 62 peratus pada tahun 2022.
35. Manakala pada tahun 2024, sungguhpun indeks ini dilaporkan meningkat kepada 67 peratus, namun masih tidak memadai.
36. Lihat sahaja **statistik tangkapan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)** yang terkini, bagi tempoh **Januari 2024 hingga Julai 2024**. Daripada 834

tangkapan yang dibuat, 366 orang (atau 43.88%) merupakan penjawat awam. Kalau pada tahun lepas, untuk tempoh yang sama, daripada 790 tangkapan yang dibuat, 275 orang (atau 34.81%) ialah penjawat awam.

37. Maka tidak hairanlah apabila Yang Amat Berhormat Perdana Menteri bertegas bahawa **tiada kenaikan pangkat** bagi mana-mana Ketua Jabatan yang “**tutup mata**” akan kewujudan salah laku dan amalan rasuah dalam kalangan penjawat awam di bawah seliaannya.
38. Terkait dengan perkara ini, saya ingin menarik perhatian semua kepada **Laporan Ketua Audit Negara (LKAN)** yang dikeluarkan baru-baru ini dan masih menjadi topik panas di luar sana. Dilaporkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti, projek, dan program Kerajaan yang berpunca daripada pelbagai faktor.
39. Ini termasuklah **kurangnya pemantauan oleh pihak berkaitan, ketiadaan penyelarasan antara agensi, ketiadaan pangkalan data yang lengkap dan kelemahan dalam prosedur kerja.**
40. Antara isu signifikan yang dibangkitkan ialah Pengurusan Projek Sungai Nadi Kehidupan (*River of Life*), Pengurusan Program Pemerkasaan Jaringan dan Infrastruktur Telekomunikasi Jalur Lebar, serta Pengurusan Projek dan Program di bawah Wilayah Ekonomi Pantai Timur (ECER).

Begitu juga dengan beberapa penemuan ke atas Syarikat-Syarikat Kerajaan Persekutuan yang terpilih.

41. Mungkin isu-isu yang dibangkitkan ini tidak berkaitan secara langsung dengan tuan-tuan dan puan-puan. Namun, sudah pasti ada perkara yang wajar untuk kita teladani khususnya daripada aspek **pemantauan pelaksanaan aktiviti, projek, dan program agar lebih kerap dan teratur.**
42. Perkara ini penting supaya semua aktiviti, projek, dan program yang kita laksanakan dapat disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan di samping kualiti kerja yang memuaskan. Malah, lebih daripada itu, akan turut memberikan pulangan faedah nilai kepada wang yang Kerajaan belanjakan.
43. Dan kelompok cabaran yang keempat, adalah daripada segi **bebanan kewangan** kepada Kerajaan. Dalam hal ini, antara isu yang sering diperdebatkan ialah pencen penjawat awam. Begitu juga dengan perihal **sistem saraan yang tidak progresif.**
44. Waima demikian, saya yakin, **Kajian Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA)** yang dilaksanakan oleh JPA telah pun meneliti sedalam-dalamnya akan isu ini.

45. Sebagaimana Yang Amat Berhormat Perdana Menteri sebutkan sebelum ini, SSPA yang diumumkan merupakan yang terbaik dan mengiktiraf khidmat penjawat awam secara lebih adil. Insya-Allah.
46. Cumanya, mahu atau tidak, kenyataan yang kita harus cakna, Kerajaan perlu menanggung jumlah yang besar bagi maksud **pembayaran pencen, elaun bersara serta ganjaran.**
47. Kalau kita lihat kepada data lima tahun yang sudah, pada tahun **2020**, sejumlah **RM26.39 bilion** dibayar kepada 859,422 orang pesara perkhidmatan awam. Jumlah ini kemudiannya meningkat kepada **RM28.04 bilion pada tahun 2021** (melibatkan 878,441 pesara). Pada tahun 2022, sekali lagi tanggungan Kerajaan untuk membayar pencen meningkat kepada **RM30.26 bilion**. Manakala, **RM32.01 bilion** dibayar kepada 931,707 orang pesara pada tahun 2023.
48. Jumlah ini diunjurkan meningkat saban tahun. Bahkan, menjelang 2040, jumlah pencen yang terpaksa ditanggung Kerajaan berdasarkan sistem saraan sedia ada dianggarkan mencecah RM120 bilion setahun.
49. Hal ini sedikit sebanyak disumbangkan oleh landskap demografi masyarakat dunia termasuk di Malaysia yang mula berubah. Kita menuju ke arah negara **penduduk menua (*aging population*)**. Jika diteliti laporan Bank

Dunia, dijangkakan bahawa kira-kira 40% daripada penduduk Malaysia akan berumur 65 tahun ke atas pada tahun 2043 dan negara ini akan dikelaskan sebagai “**aged society**”.

50. Situasi ini bakal mengundang **cabaran baharu** khususnya **dalam bidang pekerjaan, jaminan pendapatan serta penjagaan warga emas**. Dianggarkan sejumlah RM900 juta diperlukan bagi menampung pembiayaan perkhidmatan dan penjagaan warga emas ini.

51. Justeru, sesuatu harus dilakukan sebelum saatnya kita terhantuk kemudian baru nak tengadah. Negara harus **bersedia untuk menawarkan** penjagaan, perkhidmatan, kepakaran sumber manusia, latihan serta pengkhususan dalam bidang penjagaan warga emas.

H.E.M.A.T.: MENJUNJUNG ASPIRASI MEMACU PRESTASI

Sidang hadirin yang saya kasihi sekalian,

52. Berbalik pada **H.E.M.A.T.**, **iaitu nilai baharu** yang telah saya perkenalkan, yang harus dipegang oleh semua Penjawat Awam dalam menyantuni agenda pembangunan negara. Nilai ini adalah terbentuk hasil daripada gabungan lima (5) nilai utama, yang setiap satu daripadanya mempunyai definisi serta penegasannya yang tersendiri:

- (i) **Hijrah Tata Kelola** yang menuntut keberanian kita untuk berubah daripada aspek prosedur, cara bekerja dan jalinan komunikasi;
 - (ii) **Empati Rakyat** yang memerlukan kita cakna dan prihatin terhadap segala permasalahan rakyat;
 - (iii) **Minda Pekin** yang menganjurkan kita untuk bersikap cermat, serta kreatif dalam mendaya upayakan segala sumber melalui kerjasama strategik antara organisasi;
 - (iv) **Apresiasi Inovasi** yang menghendaki kita untuk meneroka inisiatif digital baharu bagi menambah baik kualiti perkhidmatan; dan
 - (v) **Telus Tadbiran** yang menekankan penerapan integriti dalam diri, pembudayaan amalan semak dan imbang, serta keterbukaan kita pada pandangan luar yang boleh menambah baik mutu perkhidmatan.
53. Pembudayaan nilai H.E.M.A.T. ini selanjutnya perlulah disesuaikan dengan tiga (3) prinsip, iaitu **Memudahkan (Facilitate)**, **Menyesuaikan (Accommodate)**, dan **Menyegerakan (Accelerate)**.
54. Kita perlu **memudahkan segala urusan** sama ada dengan **pemegang taruh ataupun pelanggan**. Kita juga seharusnya **menyesuaikan cara bekerja** agar bertepatan

dengan **agenda Kerajaan**. Dan, kita juga hendaklah sentiasa meletakkan keutamaan untuk **menyegerakan pelaksanaan tugas** supaya **kesannya dapat dinikmati oleh rakyat**.

55. Prinsip ini, sudah tentu akan mampu menampilkan penyampaian perkhidmatan yang prihatin, responsif dan pantas terhadap keperluan dan kehendak rakyat.

APA H.E.M.A.T. KITA?

Jadi, sidang hadirin sekalian,

56. Saya seterusnya ingin mengajak semua memaknai falsafah serta hujah di sebalik rasional dan signifikannya nilai H.E.M.A.T. ini, lebih-lebih lagi dalam usaha kita menangkis cabaran-cabaran perkhidmatan awam seperti yang saya sebutkan sebelum ini.
57. Bermula daripada kita sebagai seorang individu, seterusnya sebagai komponen dalam organisasi, sebelum melihat pada konteks kita sebagai kumpulan yang lebih besar (iaitu perkhidmatan awam) serta masyarakat secara keseluruhannya – setiap juzuk peringkat memainkan peranan yang penting.
58. Yang pasti, pendedahan serta pendidikan tentang nilai H.E.M.A.T. ini seharusnya dimulakan di peringkat **institusi**

keluarga lagi. Tambahan apabila anak-anak ialah cerminan ibu bapa dan mudah terpengaruh dengan persekitaran mereka. Maka sebagai individu dewasa, kita mestilah menunjukkan teladan yang baik.

59. Misalnya, hijrah tata kelola itu boleh dibentuk dengan ketertiban urusan harian seperti menggalakkan anak-anak mengemas sendiri tempat tidur setiap hari. Dan boleh juga dididik dengan kesopanan dalam menyantuni orang yang lebih tua. Kalau empati rakyat pula, boleh kita ajarkan melalui amalan bersedekah selain memotivasikan anak-anak supaya ringan tulang membantu kerja-kerja di rumah.
60. Dalam konteks **peringkat organisasi** pula, terdapat dua (2) peranan yang perlu kita mainkan, iaitu diri kita sebagai pemimpin dan diri kita sebagai seorang pekerja.
61. Sebagai **pemimpin**, kita seharusnya menjadi tenaga penggerak bagi **menerajui sebarang perubahan**. Untuk itu, kita perlu menjadi **pendengar yang baik**, bijak dalam **mengoptimumkan sumber** yang ada, serta aktif **mengilhamkan idea-idea** baharu, di samping melibatkan diri dalam **penggubalan undang-undang atau peraturan** baharu.
62. Sebagai **pekerja** pula, kita dituntut untuk **melaksanakan semua perubahan** yang ditetapkan. Justeru, kita perlu berusaha untuk **memahami apa sahaja perubahan** baharu.

63. Kita juga mesti berani **meneroka alternatif** baharu dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan selain pada masa yang sama **mengaplikasikan semua kaedah baharu** yang digunakan berlandaskan **ketetapan peraturan yang berkuat kuasa**.
64. Contohnya, dalam mendepani cabaran **modal insan kurang kompeten** yang disebabkan oleh putaran pantas teknologi. Sebagai pemimpin, menjadi tanggungjawab kita untuk mengenal pasti latihan bersesuaian yang diperlukan oleh organisasi. Manakala sebagai pekerja, sudah pasti respons kita adalah untuk hadir kursus dan lengkapkan diri dengan kemahiran berasaskan teknologi. Dengan itu, akan dapat membantu meningkatkan kecekapan keseluruhan organisasi secara tidak langsung.
65. Di peringkat yang lebih luas, iaitu **peringkat perkhidmatan awam** itu sendiri, sudah tentu kita perlu sentiasa **mengutamakan keperluan dan kehendak** yang selari dengan agenda semasa negara.
66. Walau bagaimanapun, pelaksanaan tugas untuk merealisasikan perkara ini hendaklah berteraskan pada **integriti dan akauntabiliti**.
67. Kita juga mesti mengamalkan **tata kelola yang baik** selain turut menterjemahkan nilai minda pekin melalui

perancangan sumber secara optimum dan cekap dalam penganjuran inisiatif untuk rakyat.

68. Umpamanya dalam memecah tembok “*silo*” yang wujud antara kementerian serta agensi. Sewajarnya kita memikirkan **kaedah terbaik bagi memudahkan perkongsian maklumat** dengan berpandukan pada **fakta dan data yang sah**.
69. Hujah saya ini bukanlah angan-angan yang bersifat utopia semata-mata, namun bersandarkan kepada bukti yang jelas. Untuk makluman semua, berdasarkan **tinjauan** yang dijalankan oleh **Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)** semasa **Himpunan Aspirasi Madani Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam** memperlihatkan dapatan yang begitu positif.
70. Daripada **5,396 orang responden** yang mengambil bahagian, semuanya bersetuju bahawa **nilai-nilai H.E.M.A.T.** mampu mempengaruhi **peningkatan sebanyak 57 peratus dalam Pengurusan Kendiri**.
71. Manakala, responden yang sama juga yakin bahawa **gabungan nilai-nilai H.E.M.A.T. dan Pengurusan Kendiri** berupaya **meningkatkan sebanyak 64 peratus Prestasi dan Kualiti Kerja**.
72. Saya kira, inisiatif PADU adalah antara testimoni mudah tentang pengaplikasian nilai H.E.M.A.T. di peringkat

perkhidmatan awam – diterajui oleh Kementerian Ekonomi, dibangunkan secara dalaman oleh Jabatan Digital, dan dimanfaatkan oleh kementerian seperti Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Kos Sara Hidup (dalam pelaksanaan subsidi diesel bersasar).

73. Terkait dengan itu, saya mengambil peluang ini untuk menyeru kepada semua penjawat awam di hadapan saya ini agar cakna dan mainkan peranan masing-masing menjadi jurucakap kepada Kerajaan. Fahamkan, terangkan dan jelaskan kepada rakyat di luar sana bahawa setiap usaha dan inisiatif yang dilaksanakan, keberhasilan dan manfaatnya adalah untuk kesejahteraan rakyat jua, kerana sesungguhnya, jika bukan kita, siapakah lagi yang mahu memberitakan perkara yang baik ke luar sana?
74. Maka, jelaslah bahawa H.E.M.A.T. sebenarnya merupakan suatu pegangan nilai kepada penjawat awam yang cocok untuk diinstitusikan dalam usaha merealisasikan agenda Malaysia MADANI.
75. Bagi memahami nilai H.E.M.A.T. ini, JPA dengan kerjasama INTAN telah bersetuju menyebarkan modul latihan pembudayaan H.E.M.A.T. penjawat awam kepada kementerian, jabatan persekutuan dan negeri serta Institut Latihan Awam mulai bulan ini.
76. Seterusnya saya lontarkan cabaran kepada tuan-tuan dan puan-puan untuk mengusahakan sekurang-kurangnya satu

inisiatif di jabatan masing-masing bagi memudahkan pelanggan berasaskan nilai H.E.M.A.T.

77. Seterusnya melaporkan kepada **Jawatankuasa Pemantauan Penambahbaikan Penyampaian Perkhidmatan (JP4)** yang disebutkan di awal ucapan.
78. Contoh terbaik inisiatif yang berasaskan nilai H.E.M.A.T. ini tuan-tuan dan puan-puan boleh lihat kios Pejabat Tanah dan Galian Negeri Sembilan. Jika sebelum ini, urusan tanah dilakukan melalui kaunter, kini, para pelanggan boleh melaksanakan urusan tanah melalui kios. Melalui kios ini pelanggan boleh membayar cukai tanah, Carian Persendirian dan Perserahan Urusniaga dan bukan urusniaga.
79. Untuk mendapat idea inisiatif baru, data aduan Biro Pengaduan Awam (BPA) boleh dijadikan panduan. Menurut BPA, pada tahun ini, tiga aduan paling tinggi terhadap perkhidmatan awam adalah berkaitan ekspektasi pelanggan, kemudahan awam dan penguatkuasaan. Jadi, tuan-tuan dan puan-puan boleh merangka jalan penyelesaian aduan-aduan ini menggunakan nilai H.E.M.A.T.

PELANCARAN BUKU “H.E.M.A.T.: MENJUNJUNG ASPIRASI, MEMACU PRESTASI”

Sidang hadirin sekalian,

80. Syabas saya ucapkan kepada INTAN atas respons menyahut aspirasi H.E.M.A.T. ini! Terima kasih juga kepada **INTAN atas sokongan dan komitmen** terhadap iktikad H.E.M.A.T.
81. Jika semasa di IKWAS tempoh hari, saya telah pun melancarkan **Modul Latihan Kursus Pembudayaan H.E.M.A.T. Penjawat Awam** yang dibangunkan oleh INTAN.
82. Pada hari ini pula, kesungguhan INTAN dalam membudayakan H.E.M.A.T. diterjemahkan melalui penerbitan **Buku “H.E.M.A.T.: Menjunjung Aspirasi, Memacu Prestasi”**, yang bakal dilancarkan sebentar sahaja lagi.
83. Menjadi harapan saya, agar melalui penerbitan buku ini, akan merancakkan lagi ikhtiar untuk menerapkan dan membudayakan nilai H.E.M.A.T. dalam pelaksanaan tugas harian kita sebagai penjawat awam. Nescaya, H.E.M.A.T. akan dapat difahami, dijadikan rujukan serta direalisasikan dengan lebih terpandu di pelbagai peringkat.
84. Insya-Allah dengan adanya buku ini juga, akan menjadi rujukan yang komprehensif ke arah usaha membudayakan dan mengaplikasikan nilai H.E.M.A.T. dalam kalangan penjawat awam.

85. **Saya sentiasa percaya akan kemampuan INTAN** dengan motonya “**Latihan Untuk Pembangunan**”, untuk menggalas tanggungjawab mengubah mentaliti dan cara bertindak para pegawai dan anggota perkhidmatan awam melalui aspek kemahiran dan pengetahuan yang diterapkan.

MALAYSIA MADANI : JIWA MERDEKA

Sidang hadirin sekalian,

86. Tinggal dua hari lagi kita akan menyambut ulang tahun kemerdekaan negara kita yang ke-67. Sesungguhnya nikmat kemerdekaan ini amat besar nilainya bagi mereka yang mengetahuinya.
87. Ketua Setiausaha Negara baru-baru ini telah menyarankan akronim M.E.R.D.E.K.A. dihayati oleh setiap penjawat awam. Akronim ini bermaksud Menumpah Taat Setia, Empati, Relevan, Dedikasi, Emosi, Karismatik dan Amanah. Sehubungan itu, marilah sama-sama kita menyahut saranan ini sempena menyambut hari kemerdekaan.

RUMUSAN DAN PENUTUP

Sidang hadirin yang saya hormati sekalian,

88. Sebagai **takeaway note**, semua penjawat awam perlulah sentiasa **mendukung agenda negara**. Kita harus sentiasa berusaha untuk **meningkatkan kualiti perkhidmatan** dengan **mengoptimumkan sumber, beradaptasi pada perubahan, memperkukuh integriti, menambah baik tata kelola dan meningkatkan kompetensi diri**.
89. Perkongsian saya mengenai H.E.M.A.T. bukanlah suatu retorik, tetapi lebih berperanan sebagai katalis bagi memperkukuhkan imej dan kualiti perkhidmatan awam.
90. Perlu kita ingat, **Malaysia MADANI** merupakan **hala tuju negara**, dan untuk merealisasikannya, setiap individu yang akan menggerakkannya perlulah menyematkan nilai **H.E.M.A.T.** dalam diri masing-masing.
91. Tidak dilupakan, 3 prinsip memikul tanggungjawab iaitu **Memudahkan cara kerja (Facilitate), Menyesuaikan cara kerja (Accommodate), dan Menyegerakan proses kerja (Accelerate)** perlu menjadi asas pegangan kita dalam pelaksanaan tugas yang dipertanggungjawabkan.
92. Terima kasih saya ucapkan kerana meminjamkan telinga dan jiwa tuan-tuan dan puan-puan pada hari ini! Semoga falsafah H.E.M.A.T. yang diilhamkan ini dapat membantu kita **memantapkan kapasiti individu dan organisasi** seterusnya **mengikis semua label negatif** yang diberikan oleh masyarakat terhadap penjawat awam.

93. Saya berdoa dan mengharapkan agar kita dapat memainkan peranan masing-masing dengan **taat dan setia**, tanpa lelah berusaha memberikan yang terbaik untuk perkhidmatan awam yang berkualiti serta demi kemaslahatan negara dan rakyat keseluruhannya.
94. Taat setia yang dimaksudkan di sini adalah taat setia kepada Yang Di-Pertuan Agong, taat setia kepada *Government of the day* dan taat setia kepada pemimpin di agensi tuan-tuan dan puan-puan.
95. Dengan izin Allah, **kita mampu meningkatkan kualiti Penyampaian Perkhidmatan** ke tahap yang lebih tinggi.

Sekian.

Wabillahitaufiq wal hidayah,

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

-TAMAT-

(3,780 patah perkataan tidak termasuk salutasi)