



**TEKS UCAPAN
KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN
AWAM (KPPA)**

**SESI INTERAKSI KPPA BERSAMA
PESERTA *ADVANCED LEADERSHIP
AND MANAGEMENT PROGRAMME*
(ALMP) SIRI 81, BILANGAN 3/2024**

**TARIKH : 2 OGOS 2024 (JUMAAT)
MASA : 3.00 PETANG
TEMPAT : DEWAN SERI BAIDURI, INTAN
BUKIT KIARA**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum W.B.T.

Salam Sejahtera dan Salam Malaysia MADANI.

Terima kasih kepada Pengerusi Majlis, YBrs. Ir. Dr. Hasli Ibrahim;

Pembaca Doa, Tuan Haji Jaafar Haji Leman; dan

Tuan Moderator, YBrs. Dr. Muhammad Firdaus Abdul Aziz.

SALUTASI

(Disediakan secara berasingan)

Seterusnya YBhg. Dato'/Dr./Tuan/Puan, para peserta *Advanced Leadership and Management Programme* (ALMP) Siri 81, Bilangan 3/2024 yang saya hormati sekalian.

PENDAHULUAN

1. Alhamdulillah, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurnia-Nya kita dapat bersua muka pada petang ini sempena **Sesi Interaksi**

saya bersama-sama dengan peserta ALMP Siri 81, Bilangan 3/2024.

2. Saya dimaklumkan seramai **44 orang** peserta semuanya untuk ALMP pada kali ini, yang saya percaya sebahagian besarnya merupakan Ketua Jabatan dan pemimpin di organisasi masing-masing, yang terdiri daripada pelbagai latar belakang skim perkhidmatan.
3. Mengikut maklumat yang diberikan pada saya, difahamkan sudah tiga minggu semuanya berkampung di INTAN ini. Dan katanya, ada **dua lagi sesi penilaian, iaitu Kajian Kes Kepimpinan dan Ulasan Buku**. Saya doakan semoga semua dapat terus kekal berstamina dan positif untuk menamatkan kursus ini yang masih berbaki tujuh hari lagi. (Boleh ya, semuanya?)

GAGASAN ASPIRASI PIMPINAN TERTINGGI

Hadirin yang saya hormati sekalian,

4. Pada tahun 2022, **Price Waterhouse Coopers (PwC)** telah mengeluarkan satu laporan berkenaan dengan penelitian semula **lima trend mega** yang pernah diperkenalkan oleh PwC lebih sedekad yang lalu. Kelima-lima trend mega ini yang diyakini mampu mencorakkan masa hadapan dunia telah pun melalui proses perubahan seiring dengan persekitaran global yang turut berubah.

5. Justeru, untuk mendepani situasi ini, ia memerlukan bentuk **kemahiran kepimpinan yang unik dan luar daripada kebiasaan**.
6. Lantaran itu, di peringkat nasional, Kerajaan telah meletakkan “**Malaysia MADANI**”, sebagai asas dan panduan untuk kita memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat. Saya percaya, semua yang ada di hadapan saya sudah cukup jelas dan memahami tentang keenam-
enam rukun yang digariskan dalam gagasan ini. Apatah lagi apabila dalam **olahan soalan-soalan tugas penilaian ALMP** rukun-rukun ini sangat ditekankan.
7. Begitu juga, Kerajaan turut memperkenalkan dasar dan inisiatif baharu bagi menyokong dan memacu usaha ke arah menjayakan agenda pembangunan negara, selain turut memfokuskan kepada tata kelola serta penerapan budaya teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI).
8. Dalam hubungan ini, kita sebagai penjawat awam perlu sentiasa bersiap siaga mendepani gelombang perubahan yang berlaku. Pelaksanaan tugas kita tidak boleh lagi pegun dan berada di takuk lama. Sebaliknya, kita perlu lakukan hijrah tata kelola yang dinamik dan bersifat responsif kepada aspirasi semasa negara.
9. Kita perlu bersedia menerima pakai (*adopt*) dan menyesuaikan diri (*adapt*) dengan situasi-situasi yang berlaku, kerana sesungguhnya:

“The secret of change is to focus all of your energy not on fighting the old, but on building the new.” (Socrates)

10. Contoh yang dekat dengan kita dan boleh diteladani adalah seperti komitmen yang ditunjukkan sendiri oleh Yang Berbahagia Tan Sri Dato’ Seri Ketua Setiausaha Negara (KSN). Sepanjang menerajui perkhidmatan awam, beliau telah memperkenalkan beberapa aspirasi dan prinsip seperti yang semua boleh lihat pada paparan skrin di hadapan. Setiap satu daripadanya disesuaikan dengan situasi semasa negara serta hala tuju Kerajaan yang mentadbir.
11. Bahkan, Yang Berbahagia Tan Sri Dato’ Seri KSN dalam amanat beliau pada awal tahun turut menekankan bahawa perkhidmatan awam ialah **“Benteng Malaysia”** yang berperanan penting dalam mempertahankan negara daripada perkara-perkara seperti salah laku serta rasuah.
12. Justeru, saya harap tuan-tuan dan puan-puan sekalian dapat **memainkan peranan sebagai pemimpin secara optimum dan proaktif**, khususnya dalam memastikan pemikiran dan tindakan yang diambil seiring dengan keperluan pemegang taruh kita, lebih-lebih lagi dalam persekitaran masa kini yang penuh dengan cabaran.

TUJUH (7) CABARAN PERKHIDMATAN AWAM DALAM MENJAYAKAN AGENDA NASIONAL

Hadirin yang saya kasihi sekalian,

13. Menyentuh tentang cabaran dalam perkhidmatan awam, saya ingin menarik perhatian semua kepada **tujuh (7) cabaran utama** yang perlu kita tangani bersama.
14. Ketujuh-tujuh cabaran ini juga merupakan inti pati perbincangan semasa Sesi Permukiman Jemaah Menteri pada 17 hingga 18 Januari yang lalu. Saya kelompokkannya kepada empat kategori.
15. Pertamanya, adalah daripada **aspek pengurusan sumber manusia**. Kita berhadapan dengan dua cabaran utama, iaitu **modal insan yang kurang kompeten serta isu penarikan dan pengekalan bakat terbaik** untuk organisasi. Situasi ini menyebabkan organisasi tidak berupaya menyampaikan perkhidmatan bagi memenuhi kehendak pelanggan.
16. Banyak pembuktian berkenaan dengan perkara ini. Misalnya, **Laporan *The Future of Jobs 2023*** dan **kajian oleh PwC tentang tenaga kerja** seperti yang semua boleh lihat dalam slaid di hadapan. Boleh dikatakan bahawa **perkembangan teknologi yang begitu pantas** memberikan implikasi kepada tahap kompetensi yang kita perlukan.

17. Ini memberitahu kita bahawa adalah kritikal bagi kita untuk melakukan tindakan mengasah semula kemahiran (*re-skilling*), meningkatkan kemahiran (*up-skilling*), mempelbagaikan kemahiran (*multi-skilling*) dan menguasai kemahiran baharu (*new-skilling*).
18. Kelompok cabaran kedua adalah daripada aspek **fungsi serta sistem yang ada antara kementerian, jabatan dan agensi** – masih terdapat jurang dan berakar mentaliti silo dengan hanya menjaga “dapur rumah” masing-masing.
19. Hal ini sudah pasti membawa kepada situasi **organisasi yang tidak kejut, berlaku pertindihan fungsi** dan wujudnya **red tape**. Begitu juga dengan **sistem penyampaian perkhidmatan** kita yang masih banyak bersifat **konvensional**.
20. Lantaran itu, terdapat keperluan untuk kita meneroka strategi, kaedah dan tatacara tertentu bagi mendigitalkan penyampaian perkhidmatan organisasi selari dengan agenda pendigitalan nasional.
21. Jangan mudah berasa selesa dengan kaedah sedia ada. Sebaliknya, teruslah berinovasi secara kreatif dan dapatkan **alternatif terbaik** yang boleh memenuhi keperluan dan kehendak rakyat yang berbeza-beza.
22. Ketiga adalah daripada aspek **integriti**. **Penyalahgunaan kuasa serta rasuah** merupakan isu yang sememangnya mencalarkan imej perkhidmatan awam. Malah menjadi

antara faktor utama yang mempengaruhi tahap keyakinan serta kepercayaan rakyat terhadap kita.

23. Sebab itu Yang Amat Berhormat Perdana Menteri sering memberikan peringatan bahawa **tiada kenaikan pangkat atau pergerakan gaji** bagi mana-mana Ketua Jabatan jika tidak endah terhadap isu integriti dalam kalangan penjawat awam bawahannya.
24. Umpamanya, isu yang dibangkitkan dalam **Laporan Ketua Audit Negara (LKAN)** baru-baru ini yang perlu diberikan perhatian serius oleh semua pihak.
25. Penemuan-penemuan yang menjurus kepada natijah daripada **kurangnya pemantauan, tiada penyelarasan antara agensi, tiada pangkalan data yang lengkap** serta **kelemahan dalam prosedur kerja**, sepatutnya tidak lagi berbangkit dalam perkhidmatan awam yang boleh dikatakan sudah matang ini. Apatah lagi apabila kita sewajarnya mengadaptasi prinsip “**whole of nation**” dan “**whole of government**” dalam kita bekerja.
26. Saya harap sangat semua dapat mengambil iktibar daripada perkara ini.
27. Dan yang keempat, adalah daripada **aspek bebanan kewangan kepada kerajaan**. Antara isu yang sering diperdebatkan ialah pencen penjawat awam. Begitu juga dengan perihal sistem saraan yang tidak progresif.

28. Dalam hal ini, insya-Allah **Kajian Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA)** yang dilaksanakan oleh JPA dan bakal diumumkan hasilnya dalam masa yang terdekat, telah pun meneliti sedalam-dalamnya akan isu ini. Saya boleh kata banyak penambahbaikan dan inisiatif baharu yang bakal diperkenalkan. Yang pasti, kaedah saraan baharu nanti **tidak akan menjejaskan penjawat awam yang sedia ada** (*means, no less favorable*).
29. Cumanya, mahu atau tidak, kenyataan yang kita harus cakna, kerajaan perlu **menanggung jumlah yang besar bagi maksud pembayaran pencen, elaun bersara serta ganjaran**. Dan jumlah ini diunjurkan meningkat setiap tahun sehingga boleh mencecah RM120 bilion pada tahun 2040.
30. Hal ini sedikit sebanyak disumbangkan oleh landskap demografi masyarakat dunia yang kini **menuju ke arah negara penduduk menua (*aging population*)**. Kalau di Malaysia, menjelang 2043, dianggarkan kira-kira 40% daripada penduduk di negara ini akan berumur 65 tahun ke atas.
31. Justeru, sesuatu harus dilakukan sebelum saatnya kita terhantuk kemudian baru nak terngadah.

H.E.M.A.T.: HORIZON BAHARU PEMBUDAYAAN NILAI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Hadirin sekalian,

32. Dalam usaha mengharungi pelbagai cabaran seperti yang saya sebutkan sebentar tadi, kita sebenarnya perlu menyiapkan diri kita sendiri, iaitu “roh” kita sendiri.
33. Sebab itu, ketika mula-mula memegang jawatan KPPA, saya telah memperkenalkan perkara paling asas yang harus dipegang oleh semua penjawat awam dalam menyantuni agenda pembangunan negara.
34. Perkara asas yang saya maksudkan ialah nilai **H.E.M.A.T.** yang merupakan kombinasi kepada nilai “**Hijrah Tata Kelola**”, “**Empati Rakyat**”, “**Minda Pekin**”, “**Apresiasi Inovasi**” dan “**Telus Tadbiran**”.
35. Sama seperti penekanan saya dalam beberapa siri pertemuan dengan penjawat awam yang lain, pembudayaan nilai H.E.M.A.T. perlulah diseiringkan dengan **tiga prinsip, iaitu Memudahkan (*Facilitate*), Menyesuaikan (*Accommodate*), dan Menyegerakan (*Accelerate*)**.
36. 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 ***put first***

thing first untuk **menyegerakan pelaksanaan tugas** supaya **kesannya dapat dinikmati langsung oleh rakyat.**

37. Jadi, untuk mengaplikasikan H.E.M.A.T. ini, hendaklah bermula daripada kita sebagai seorang individu dan juga kita sebagai komponen dalam organisasi.
38. Saya bagi contoh dalam konteks **peringkat organisasi**. Terdapat dua peranan yang perlu kita mainkan, iaitu diri kita sebagai pemimpin dan diri kita sebagai seorang pekerja. Sebagai **pemimpin**, kita seharusnya menjadi tenaga penggerak bagi **menerajui sebarang perubahan**.
39. 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.
40. Sebagai **pekerja** pula, kita dituntut untuk **melaksanakan semua perubahan** yang ditetapkan. Justeru, kita perlu berusaha untuk **memahami apa sahaja perubahan** baharu. 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**.

41. Contohnya, dalam mendepani cabaran **modal insan kurang kompeten** yang disebabkan oleh ledakan pembangunan teknologi yang pesat. Sudah tentu kita tidak mahu ranah teknologi seperti kecerdasan buatan menenggelamkan upaya kita untuk maju ke hadapan dan melumpuhkan organisasi akibat daripada kegagalan menyesuaikan diri dengannya.
42. Oleh itu, 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.
43. Sebagai rekod, terdapat sekurang-kurangnya tiga bidang fokus dalam kepimpinan berasaskan AI yang berkesan, iaitu memperkasa pemimpin kepada perubahan berterusan, merevolusi komunikasi kumpulan dan mempertingkatkan pembuatan keputusan organisasi.
44. 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.
45. Walau bagaimanapun, pelaksanaan tugas untuk merealisasikan perkara ini hendaklah berteraskan pada **integriti dan akauntabiliti**.

46. Mengambil contoh LKAN seperti yang saya sebutkan sebelum ini. Berlaku ketirisan serta salah tadbir urus penggunaan sumber-sumber dalam pelaksanaan program di agensi-agensi yang diaudit. Lebih menggosokkan, penemuan ini ialah penemuan berulang.
47. Jadi, apakah sebenarnya yang berlaku? Kenapakah kesalahan-kesalahan ini sering berlaku? Bagaimanakah kita hendak menangani keadaan ini? Adakah pegawai-pegawai kita tidak cukup latihan? Di manakah yang masih kurang dalam sistem kita? Tepuk dada, tanya selera.
48. 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. 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 sahih**.
49. Mungkin saya boleh jadikan contoh berkenaan dengan **Inisiatif Transformasi Kampung Pulau Aman di bawah Program Kampung Angkat MADANI JPA**. Banyak pihak yang kita libatkan dalam menjayakan program dan projek yang telah dirancang – pihak ICU, JKR, pihak Kerajaan Negeri Pulau Pinang, Pihak Berkuasa Tempatan, malah ada juga badan-badan NGO yang tertentu.

50. Tuntasnya, H.E.M.A.T. merupakan suatu pegangan **nilai kepada penjawat awam yang cocok untuk diinstitusikan** dalam usaha merealisasikan aspirasi nasional seperti *The G.R.E.A.T. Civil Service* dan agenda Malaysia MADANI.

PELAKSANAAN ALMP: ENKLAF DAN PENGHARAPAN

Hadirin yang saya hormati sekalian,

51. Di hadapan saya ini merupakan **bakal pewaris kepimpinan perkhidmatan awam** yang sedang menuju ke puncak karier masing-masing.
52. Justeru, ekspektasi pemegang taruh terhadap tuan-tuan dan puan-puan sudah pasti amat tinggi. Ini terutamanya dari segi **keupayaan berfikir secara strategik** serta melihat sesuatu perkara dari sudut pandang **“bigger picture”**. Begitu juga daripada aspek **kebolehan untuk mengetuai pasukan dengan produktif, mahir dan efektif dalam komunikasi, serta memiliki ciri-ciri “executive presence”**.
53. Sebab itu, dalam struktur pentadbiran negara, tuan-tuan dan puan-puan sebagai pegawai di Gred JUSA, boleh diumpamakan sebagai katalis yang mengukuhkan lagi jalinan hubungan kerjasama antara anggota pentadbiran dengan perkhidmatan awam.
54. Maka, adalah penting apabila ditempatkan di sesebuah kementerian, jabatan atau agensi, lakukanlah analisis pemegang taruh untuk ***seek first to understand, then to be***

understood. Kita perlu bijak dan diplomasi dalam menguruskan sebarang konflik yang ada tanpa menjejaskan sinergi yang sedia terjalin. **Ibarat tarik rambut dalam tepung – rambut jangan putus, tepung jangan berserak.**

55. Dalam hubungan ini, saya percaya ilmu dan pengalaman yang dikongsi oleh tokoh-tokoh dalam perkhidmatan awam yang dianjurkan bersempena dengan kursus ALMP ini telah dicerap oleh semua. Saya difahamkan pelbagai aspek yang telah diwacanakan, termasuklah *managing bosses and stakeholders*.
56. Moga-moga, perkongsian tersebut dimanfaatkan sebaiknya untuk memantapkan lagi kemahiran dalam **menguruskan pemegang taruh** dengan lebih efektif dan efisien.
57. Sesungguhnya, ALMP ialah platform terbaik untuk ***sharpen the saw*** dan *kaizen* tuan-tuan dan puan-puan, lebih-lebih lagi dalam aspek keupayaan diri untuk berfikir (***Think***), memimpin (***Lead***), berkomunikasi (***Speak***) dan bertindak (***Act***).
58. Sebab itu, sesuai dengan peredaran masa, saya sendiri telah **mencadangkan agar dibuat penambahbaikan bagi pelaksanaan Siri ALMP pada kali ini.**
59. Pertama, untuk membawa kembali pengucapan awam spontan (*impromptu public speaking*) dalam Bahasa Inggeris sebagai salah satu aktiviti penilaian.

60. Kedua, saya juga telah menggesa **penggunaan teknologi digital dan AI dalam pelaksanaan kursus-kursus di INTAN**. Hasilnya, kita perkenalkan aktiviti *Virtual Treasure Hunt* seperti yang semua telah lalui semasa di INTURA.
61. Dan ketiga, adalah untuk menampilkan **pengalaman aktiviti kembara yang berbeza dan lebih bersesuaian berdasarkan demografi peserta**, di mana eksplorasi Gua Gendang di Pengkalan Hulu Perak telah digantikan dengan aktiviti Sukan *Orienteering* di Pusat Rekreasi Air Panas Ulu Legong, Baling, Kedah.
62. Saya berharap para peserta memperoleh banyak manfaat dari ketiga-tiga aktiviti baharu tersebut. Hasrat saya tidak lain dan tidak bukan adalah untuk mempersiapkan semua menjadi pegawai JUSA yang unggul.
63. Dalam perkara ini, saya amat mengalu-alukan semua untuk **memberikan maklum balas kepada INTAN** berkaitan pelaksanaan ALMP secara keseluruhan. Input ini amat penting agar INTAN sentiasa dapat membuat penambahbaikan yang wajar dan relevan dari semasa ke semasa khususnya dalam penganjuran program-program seperti ALMP ini.

RUMUSAN DAN PENUTUP

Sidang hadirin yang saya hormati sekalian,

64. 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.
65. Perkongsian saya bukanlah suatu yang retorik, tetapi lebih berperanan sebagai **pemangkin bagi memperkukuhkan imej dan kualiti perkhidmatan awam.**
66. Semoga dengan itu juga akan dapat membantu kita memantapkan kapasiti individu dan organisasi seterusnya menampilkan perkhidmatan awam yang lebih cemerlang dan terbaik di mata masyarakat.

Sekian. Wabillahi Taufiq Wal Hidayah.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

- TAMAT -

(2,424 patah perkataan tidak termasuk saluti)