



**NOTA PEMBENTANGAN
KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN
AWAM**

**SEMPENA
PROGRAM BITARA INTAN**

**BICARA ASPIRASI H.E.M.A.T.
“MEREALISASI ASPIRASI
PERKHIDMATAN BERPRESTASI
TINGGI”**

TARIKH : 14 NOVEMBER 2024 (KHAMIS)
MASA : 8.30 PAGI
TEMPAT : SIPADAN 1, SICC,
KOTA KINABALU, SABAH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum WBT.

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. Terlebih dahulu, marilah kita bersama-sama melahirkan rasa kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan izin dan limpah kurnia-Nya dapat kita bersama-sama bertemu dan berhimpun di Dewan yang serba gah dan indah ini sempena dengan Program Bitara INTAN, Bicara Aspirasi HEMAT: Merealisasi Aspirasi Perkhidmatan Berprestasi Tinggi”.
2. Terima kasih saya ucapkan kepada Yang Berbahagia Datuk Zainuddin bin Aman, yang mewakili Yang Berhormat Datuk Seri Panglima Sr. (Surveyor) Haji Safar bin Untong, Setiausaha Kerajaan Negeri Sabah, kerana sudi hadir sama dan menyampaikan ucapan alu-aluan.

3. Belum terlewat kiranya saya ucapkan selamat datang dan selamat bertugas di Sabah buat Setiausaha Persekutuan Sabah yang baharu iaitu Yang Berbahagia Dato' Seri Haji Rosli bin Isa. Saya yakin dengan kepimpinan beliau dapat membawa perkhidmatan persekutuan negeri Sabah ke peringkat yang lebih tinggi selain menjadi jambatan antara pentadbiran kerajaan persekutuan dan pentadbiran kerajaan negeri.
4. Tidak dilupakan juga kepada Para Pegawai Awam Persekutuan dan Pegawai Awam Negeri Sabah daripada pelbagai Jabatan dan Agensi yang turut hadir untuk sama-sama mendengar pembentangan dan perkongsian saya dalam Program Bitara INTAN pada pagi yang mulia ini. Saya teruja dengan kesepakatan semua untuk hadir, yang bagi saya tidak ada taranya. Ini jelas menggambarkan makna BITARA itu sendiri.
5. Justeru, pada hari ini saya ingin mengambil peluang berkongsi tentang aspirasi negara, prestasi yang telah dicapai serta cabaran dalam melaksanakan Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam berteraskan nilai-nilai yang telah diwacanakan.

CABARAN PASCA NORMAL

Sidang hadirin yang saya hormati sekalian,

6. Yang Amat Berhormat Perdana Menteri semasa Majlis Penganugerahan Felo Akademi Sains Malaysia pada 17

Oktober 2023 tahun lepas menyatakan bahawa negara kita kini sedang berdepan dengan suatu fasa yang aneh dan tidak pernah dijangkakan akan berlaku dalam sejarah peradaban manusia.

7. Apa yang disebut dikenali sebagai zaman pasca-normal. Ia tidak berlaku secara tiba-tiba namun hanya dapat dikesan setelah beberapa pemerhatian dilakukan oleh para pengkaji. Selain pasca kebenaran, revolusi AI, campuran genetik, malapetaka iklim dan pandemik; ia juga meliputi tata kelola yang usang.
8. Pastiya perubahan pada zaman pasca-normal ini juga berbeza kerana ia bergerak dengan laju, berlaku secara serentak pada skop global dan skala lebih besar dikenali sebagai 2K2S (Kelajuan, Keserentakan, Skala dan Skop).
9. Perubahan yang saya sebutkan ditunjangi oleh 3K (Kerumitan, Keberantakan dan Kesalingcanggahan) yang memberi daya pasca-normal seterusnya mengubah cara dan amalan kehidupan harian dari segenap aspek.
10. Lebih-lebih lagi ketika dunia sedang menyaksikan kerancakan perkembangan teknologi. Kecerdasan Buatan (AI), Kenderaan Elektrik (EV) dan Teknologi Hijau adalah sebahagian contoh perbatasan baharu atau '*the new frontier*' dalam peradaban manusia yang juga memberi pengaruh kepada corak pemikiran.

11. Tidak terkecuali juga kita dalam perkhidmatan awam yang menjadi penggerak aspirasi negara menerima tempiasnya. Dalam konteks tersebut, apa yang dijangka adalah sistem dan tata kelola yang usang tidak mampu menangani isu-isu baru atau kemunculan teknologi terkini dalam dunia global.
12. Justeru, kita harus menyeimbangkan antara yang lama dengan yang baharu dan segera bertindak untuk bergerak ke hadapan dalam merealisasikan aspirasi dan agenda negara yang telah dirangka.

ASPIRASI M.A.D.A.N.I

Para hadirin sekalian,

13. Dalam mendepani realiti dan cabaran untuk masa hadapan negara, Kerajaan telah memperkenalkan aspirasi Malaysia MADANI.
14. Dengan matlamat untuk mengubah Malaysia menjadi negara yang lebih makmur dan maju, ia didukung enam (6) rukun bagi membina kepercayaan antara kerajaan dengan rakyat serta mewujudkan dasar ketelusan dan kerjasama.
15. Kini aspirasi MADANI yang secara rasminya dilancarkan pada 19 Januari 2023 telah menginjak usia dua (2) tahun sejak diperkenalkan melalui buku Gagasan Malaysia MADANI yang diterbitkan pada Oktober 2022.

16. Jika diamati, YAB Perdana Menteri memulakan aspirasi dengan menekankan aspek tata kelola yang baik. Sebagai rukun yang pertama akronim M.A.D.A.N.I. Kemampanan merujuk kepada usaha-usaha perkhidmatan yang dijalankan oleh penjawat awam dalam mencapai kemajuan mutu hidup masyarakat yang seimbang dari segenap aspek keperluan.
17. Aspirasi yang telah digariskan melalui konsep M.A.D.A..N.I bukanlah ungkapan retorik malahan negara telah mendapat hasil seperti peningkatan pencapaian dan pengiktirafan komuniti antarabangsa. Susulan pelbagai pencapaian telah dilaporkan, yang terkini pada bulan Julai hingga bulan Oktober 2024 adalah:
- (i) **Pertama:** Ekonomi negara diunjurkan berkembang pada kadar **5.8%** iaitu lebih tinggi pada kadar 4.2% suku sebelumnya.
 - (ii) **Kedua:** Kuala Lumpur berada di tangga **ke-135** daripada 1,000 buah bandar di dunia melalui penilaian **Indeks Bandar *Global Oxford Economics* 2024**. Indeks ini menilai daripada aspek daya saing bandar seperti ekonomi, modal insan, kualiti hidup, persekitaran dan tadbir urus.
 - (iii) **Ketiga:** Malaysia berada di kedudukan ke-10 daripada 163 buah negara melalui penilaian **Indeks Keamanan Dunia 2024**.
 - (iv) **Keempat:** Menurut **Indeks Inovasi Global 2024**, Malaysia menduduki tempat **ke-2** daripada 34 buah

negara dalam kelompok ekonomi kumpulan pendapatan sederhana atas.

AGENDA REFORMASI PERKHIDMATAN AWAM

Sidang hadirin yang dihormati sekalian,

18. Seperti yang kita semua maklum, Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam telah diperkenalkan oleh Yang Berbahagia Tan Sri Shamsul Azri bin Abu Bakar, Ketua Setiausaha Negara dalam Majlis Aspirasi Kepimpinan KSN pada 10 September 2024 yang lalu.

19. Lanjutan daripada itu, ketika Majlis Aspirasi Kepimpinan Ketua Setiausaha Negara Bersama Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan Dan Negeri Sabah pada 12 September 2024, YBhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara juga telah mengajak kita sama-sama menghayati Nilai M.A.L.A.Y.S.I.A sebagai pegangan untuk menjayakan **Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam.**

20. Bagi memenuhi maksud demikian, usaha penghayatan telah direncanakan melalui **lima (5) Teras Keberhasilan Reformasi:**
 - (i) Pertama: **Penghayatan Nilai dan Tata Kelola.** Teras ini menggariskan lima (5) strategi penting yang menekankan tentang pentingnya **penerapan nilai dan tata kelola** yang baik dalam diri setiap pegawai awam.

- (ii) Kedua: **Pembangunan Modal Insan**. Teras ini mengandung tiga (3) strategi utama yang memfokuskan keperluan untuk **meningkatkan kompetensi dan keupayaan pegawai awam** agar lebih produktif untuk memenuhi tuntutan dunia yang semakin kompleks serta dinamik.
- (iii) Ketiga: **Pembangunan Organisasi**. Padanya terdapat empat (4) strategi yang ditekankan. Selain memberi tumpuan utama kepada **rasionalisasi dan penstrukturan semula agensi**, ia juga memberi perhatian semakan semula peraturan dan keistimewaan tertentu serta **keseronokan bekerja**.
- (iv) Keempat: **Penyampaian Perkhidmatan**. Ada lima (5) strategi yang digariskan di bawah teras ini. Kesemuanya tertumpu kepada **penambahbaikan sistem penyampaian perkhidmatan Kerajaan** serta pemantapan pengurusan perhubungan pelanggan yang lebih tangkas, lebih profesional dan lebih mesra.
- (v) Dan teras keberhasilan reformasi yang kelima adalah **Memperkasakan Sinergi Awam dan Swasta**. Teras ini berpotensi **mencipta nilai sosial** menerusi penggabungan kepakaran dan akses kepada sumber modal baharu. Strategi di bawah teras ini menekankan tentang pentingnya pengaplikasian pendekatan **“associated”** dan **“integrated”**, yang meraikan konsep **“whole-of-nation”** dan **“whole-of-government”**.

NILAI H.E.M.A.T.

Hadirin dan hadirat sekalian,

21. Seperti yang kita telah ketahui, nilai yang baik merupakan kompas yang memandu kita ke arah aspirasi negara melalui agenda reformasi perkhidmatan awam. Tanpa kompas yang baik, kita mungkin hilang arah apabila berhadapan dengan dugaan dan ujian.
22. Dalam bukunya, *How You Will Measure Your Life*, Professor Clayton Christensen menyatakan terdapat tiga persoalan perlu ditanya kepada diri sendiri untuk mengetahui sama ada kita telah berjaya,
 - ***How can I be sure that I will be successful and happy in my career?***
 - ***My relationships with my spouse, my children, and my extended family and close friends become an enduring source of happiness?***
 - ***I live a life of integrity—and stay out of jail?***
23. Berdasarkan pengamatan kepimpinan sebelum ini, terdapat tujuh cabaran utama yang dihadapi oleh perkhidmatan awam. Tujuh cabaran tersebut adalah kompetensi penjawat awam, pengekalan bakat terbaik, sinergi antara organisasi, organisasi yang fleksibel, inovasi dalam penyampaian perkhidmatan, integriti dan akauntabiliti dan tanggungan kewangan kerajaan.
24. Maka, sebaik sahaja saya diberi amanah memegang jawatan ini, saya memperkenalkan nilai H.E.M.A.T. pada

bulan Februari 2024 yang lalu untuk dipegang oleh semua penjawat awam untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut.

25. Nilai H.E.M.A.T. ini dicipta supaya lebih bersifat personal dan mudah untuk diterapkan dalam tugas harian. Tujuannya tidak lain dan tidak bukan adalah untuk **membentuk perkhidmatan awam yang progresif, inklusif dan berdaya saing.**
26. Barangkali, tuan-puan dan puan-puan pernah mendengar nilai H.E.M.A.T ini. Namun khusus untuk penjawat-penjawat awam di Sabah, izinkan saya menerangkan sedikit berkenaan H.E.M.A.T. dan perkembangan semasa pembudayaan nilai H.E.M.A.T. dalam perkhidmatan awam.
27. Secara ringkas, ada lima nilai yang membentuk H.E.M.A.T. dan setiap satunya mempunyai definisi serta penegasannya yang tersendiri.
28. **“Hijrah Tata Kelola”** menekankan transformasi pentadbiran yang lebih cekap dan responsif terhadap perubahan. Manakala **“Empati Rakyat”** menggalakkan pemahaman mendalam terhadap keperluan dan cabaran yang dihadapi oleh masyarakat.
29. **“Minda Pekin”** pula mendorong penjawat awam untuk berfikir di luar kotak dan mengamalkan pendekatan yang lebih kreatif serta berinovasi, sementara nilai **“Apresiasi Inovasi”** menyuburkan budaya menghargai idea baharu yang mampu meningkatkan keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan.

30. Akhir sekali, ialah “**Telus Tadbiran**” yang merupakan teras kepada integriti di samping memastikan setiap tindakan pentadbiran dilaksanakan dengan kejujuran dan ketelusan. Insya-Allah dengan gabungan nilai-nilai yang saya sebutkan tadi kan menghasilkan penjawat awam yang lebih berwawasan dan berfokuskan kepada kepentingan rakyat serta pembangunan negara.

31. Pembudayaan nilai H.E.M.A.T. ini selanjutnya disesuaikan dengan tiga (3) prinsip, iaitu **Memudahkan (*Facilitate*)**, **Menyesuaikan (*Accommodate*)**, dan **Menyegerakan (*Accelerate*)**.

PENERAPAN NILAI H.E.M.A.T.

Para hadirin sekalian,

32. Dalam usaha kita **menambah baik penyampaian perkhidmatan awam** dan menongkah arus cabaran zaman masa kini. Saya ingin mengajak semua **memaknai falsafah serta hujah** di sebalik rasional dan signifikannya nilai H.E.M.A.T.

33. Seperti nilai “Hijrah Tata Kelola”. Pada **konteks organisasi** kita berkhidmat, seseorang individu mempunyai dua peranan yang perlu dimainkan iaitu diri kita sebagai pemimpin dan diri kita sebagai seorang pekerja.

34. **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.
35. **Sebagai pekerja** pula, kita dituntut untuk melaksanakan semua perubahan yang ditetapkan. Justeru, kita perlu berusaha untuk memahami apa sahaja perubahan baharu yang berlaku.
36. Kita perlu memudahkan segala urusan sama ada dengan pemegang taruh ataupun pelanggan. **Sesuaikan cara bekerja agar bertepatan dengan hasrat Kerajaan**. Dan, kita juga hendaklah sentiasa meletakkan keutamaan untuk menyegerakan pelaksanaan tugas supaya kesannya dapat dinikmati oleh rakyat.
37. Kesannya sudah tentu akan **menampilkan penyampaian perkhidmatan** yang prihatin, responsif dan pantas terhadap keperluan dan kehendak rakyat.
38. Sebagai contoh, berdasarkan rekod **Biro Pengaduan Awam, sehingga Ogos 2024**, aduan rakyat di Negeri Sabah ini tertumpu kepada aspek kemudahan dan infrastruktur awam.
39. Makanya, selaras dengan itu juga, dalam pembentangan **Belanjawan 2025** baru-baru ini, Yang Amat Berhormat Perdana Menteri telah mengumumkan **Ikhtiar 5** sebagai

Pembangunan Terangkum. Ini bermakna pembangunan negara pada tahun depan akan menumpukan kepada projek-projek berkepentingan rakyat serta kemudahan yang menyokong kawasan perindustrian mengikut keutamaan negeri.

40. Justeru, melalui ucapan Belanjawan 2025, Perdana Menteri Malaysia telah mengumumkan **peruntukan pembangunan negeri Sabah sebanyak RM6.7 bilion** untuk penyediaan prasarana asas seperti jalan raya, elektrik dan air bersih.
41. Selain itu surat setuju terima (SST) bagi **17 buah pakej pembinaan jalan di bawah Fasa 1B Pan Borneo Sabah, termasuk jajaran Kota Belud – Kudat; Tawau ke Kampung Lot M dan Telupid ke Ranau bernilai RM9.7 bilion telah pun dikeluarkan.** Ini tidak termasuk sejumlah peruntukan yang besar untuk menaik taraf prasarana daif sekolah-sekolah di Sabah.
42. Inilah cerminan nilai “Empati Rakyat” oleh Kerajaan Persekutuan kepada rakyat negeri Sabah.

DAPATAN SURVEI H.E.M.A.T.

Hadirin sekalian,

43. Saya ambil kesempatan ini untuk berkongsi juga tentang dapatan tinjauan yang dijalankan oleh JPA semasa **Himpunan Aspirasi MADANI Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam** pada 18 Jun 2024 yang lalu.

44. 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.** Responden juga yakin bahawa nilai-nilai tersebut **meningkatkan sebanyak 64 peratus Prestasi dan Kualiti Kerja.**

45. Pada pertemuan saya bersama pegawai awam ketika **program Bicara Aspirasi H.E.M.A.T.** di Negeri Kelantan pula, kita turut menjalankan survei ringkas yang disertai oleh seramai **1,300 responden.** Hasil analisis yang bersandarkan teori *Diffusion of Innovation* mendapati **86.5 peratus responden** berada pada **kelompok innovator,** iaitu sedia menerapkan nilai-nilai H.E.M.A.T.

46. Baru-baru ini pula dalam **Majlis Perjumpaan Bersama Pegawai Awam Persekutuan Negeri Terengganu,** survei yang sama turut diadakan dan disertai oleh **720 responden.** Hasil analisis mendapati **87.6 peratus responden** berada pada **kelompok innovator** iaitu sedia menerapkan nilai-nilai H.E.M.A.T.

47. Maka, jelaslah bahawa H.E.M.A.T. sebenarnya merupakan suatu pegangan nilai kepada pegawai awam yang cocok untuk diinstitusikan serta melengkapkan lagi usaha menjayakan Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam dan aspirasi Malaysia MADANI.

PEMBUDAYAAN NILAI H.E.M.A.T.

Tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati,

48. Bercakap mengenai soal **pembudayaan nilai H.E.M.A.T.**, semenjak nilai ini diperkenalkan, pelbagai inisiatif telah dilaksanakan. Sebagai meraikan **siri jelajah H.E.M.A.T. terakhir bagi tahun ini**, saya ingin berkongsi sedikit perjalanannya setakat ini.
49. Saya tahu, bukan mudah untuk memperkenalkan nilai baharu ini. Selama sepuluh bulan saya dan pasukan pergi ke pelbagai ceruk tempat untuk menyampaikan hasrat ini. Alhamdulillah **dengan pelbagai sokongan yang saya peroleh, nilai ini telah mula diterima ramai.**
50. Untuk makluman semua, setakat ini nilai H.E.M.A.T telah ada **produknya sendiri.** Antaranya buku pengenalan H.E.M.A.T., modul latihan H.E.M.A.T., buku poket dan pamflet H.E.M.A.T., tinjauan H.E.M.A.T dan logo H.E.M.A.T. yang baru dilancarkan di Terengganu bulan lepas.
51. Hari ini, insya-Allah, kita **akan luncurkan Kursus Terbuka Dalam Talian H.E.M.A.T.** agar tuan-tuan dan puan-puan dapat menggarap sebaik mungkin ilmu untuk membantu meningkatkan lagi mutu penyampaian perkhidmatan kita kepada rakyat di luar sana. Kursus yang disediakan ini menggunakan kepakaran sepenuhnya Institut Tadbiran Awam Negara dengan kos yang minimum.

52. Namun **pembudayaan nilai H.E.M.A.T. tidak akan terhenti setakat itu sahaja**, malah ia akan diteruskan pada tahun hadapan dengan pelbagai inisiatif baru akan diperkenalkan dari semasa ke semasa. Mudah-mudahan usaha ini akan mencapai matlamatnya iaitu ke arah perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi.

PENUTUP

53. Kesimpulannya, semua **pegawai awam perlulah sentiasa mendukung agenda negara**. Kita harus sentiasa berusaha untuk bersama-sama menggalas amanah yang diberikan.
54. Perkongsian saya mengenai nilai, agenda dan aspirasi negara ini bukanlah suatu omongan kosong, tetapi lebih berperanan sebagai **katalis yang memperkukuh imej dan kualiti perkhidmatan awam** ke arah pembangunan negara dan kesejahteraan bersama.
55. Jadi, sama-samalah kita tanamkan semangat Malaysia MADANI yang merupakan aspirasi hala tuju pembangunan negara dengan menyematkan nilai M.A.L.A.Y.S.I.A. yang melatari usaha untuk menjayakan Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam. Begitu juga, kita **mestilah membudayakan nilai H.E.M.A.T. dalam diri kita**. Jadikan ia asas pegangan kita dalam pelaksanaan tugas yang dipertanggungjawabkan.

56. Kita mungkin boleh **memulakan dengan diri kita sendiri terlebih dahulu**. Nilai-nilai diri individu seharusnya kita perkukuhkan supaya menjadi salah satu budaya positif. Seterusnya, modal insan yang mempunyai kompetensi dan jati diri yang tepat akan berupaya memacu Agenda Reformasi ke arah kualiti perkhidmatan awam yang lebih baik. Akhirnya, kita sama-sama dapat menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang dinamik, maju, berdaya saing dan makmur.
57. Untuk itu, saya menyeru kepada seluruh warga kerja perkhidmatan awam persekutuan di Negeri Sabah untuk sama-sama keluar dari zon selesa kita. **Bersama-sama merencana inisiatif-inisiatif** baharu dan menterjemahkannya dalam bentuk penyampaian perkhidmatan yang dapat dirasai dan dinikmati oleh rakyat.
58. Semoga apa yang saya sampaikan ini dapat membantu kita memantapkan kapasiti individu dan organisasi seterusnya mengikis semua label negatif yang diberikan oleh masyarakat terhadap pegawai awam.
59. Saya juga mengharapkan agar kita dapat **memainkan peranan masing-masing** dengan taat dan setia, tanpa merungut, malah terus berusaha memberikan yang terbaik kepada rakyat.
60. Dengan izin Allah, kita mampu meningkatkan kualiti Penyampaian Perkhidmatan ke tahap yang lebih tinggi.

Sekian.

Wabillahitaufiq wal hidayah,

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

-TAMAT-

(2,505 patah perkataan tidak termasuk salulasi)