



**TEKS UCAPAN  
KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN  
AWAM**

**SEMPENA  
SESI PERJUMPAAN KPPA  
DENGAN PENJAWAT AWAM  
NEGERI SEMBILAN**

**TARIKH : 18 JULAI 2024 (KHAMIS)  
MASA : 9.00 PAGI  
TEMPAT : DEWAN MAJLIS  
BANDARAYA SEREMBAN  
(MBS)**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum W.B.T.

Salam Sejahtera, Salam Perpaduan dan Salam Malaysia  
MADANI.

Terima kasih kepada saudara pengacara majlis.

## **SALUTASI**

---

[Salutasi disediakan berasingan]

## **PENDAHULUAN**

---

1. Alhamdulillah, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurnia-Nya, kita dapat bersama-sama hadir sempena **sesi perjumpaan saya, selaku Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA), dengan Penjawat Awam Negeri Sembilan.**
2. Terima kasih juga kepada **Yang Berhormat Dato' Mohd Zafir bin Ibrahim, Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan,** kerana mengundang saya untuk datang ke negeri yang terkenal dengan adat perpatih ini.
3. Sesungguhnya, peluang ini bukan sahaja membolehkan saya menyampaikan amanat dan mewacanakan aspirasi

H.E.M.A.T. yang saya perkenalkan, tetapi juga memberikan saya kesempatan untuk hadir bersemuka, bertemu dengan para penjawat awam di Negeri Sembilan ini.

4. Justeru, sekalung penghargaan saya zahirkan atas kehadiran Yang Berhormat, Yang Berbahagia Dato' Sri, Dato', Dr., tuan-tuan dan puan-puan. Komitmen yang ditunjukkan ini sudah tentu akan lebih lagi memberikan makna dalam menjayakan program pada hari ini.

## **GAGASAN ASPIRASI PIMPINAN TERTINGGI**

---

Hadirin yang saya hormati sekalian,

5. Dunia pasca-normal kini dipenuhi dengan unsur ketidaktentuan hasil daripada kompleksiti, pergolakan serta percanggahan yang berlaku. Perubahan pantas yang terhasil dan searus dengan ledakan teknologi telah memunculkan krisis-krisis baharu yang mengubah pandangan dunia.
6. Peka dengan perkara ini, Kerajaan komited dan dari semasa ke semasa berusaha untuk memastikan pencapaian agenda pembangunan negara tidak terjejas. Perkara ini terserlah apabila sejurus selepas berada di tampuk pemerintahan negara, Yang Amat Berhormat Perdana Menteri telah memperkenalkan gagasan **Malaysia MADANI**, yang merangkumi enam (6) rukun utama, seperti yang tuan-tuan dan puan-puan dapat lihat di hadapan.

7. Hasratnya, adalah untuk memperkukuh strategi pentadbiran negara agar lebih strategik, teratur, menyeluruh serta kalis masa hadapan. Lantas seterusnya, Malaysia dapat mencapai tujuh (7) tanda aras prestasi Ekonomi MADANI yang telah digariskan, secara **“whole of nation”** dan **“whole of government”**.
  
8. Ke arah itu, Kerajaan turut memperkenalkan inisiatif-inisiatif baharu bersandarkan 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. Alhamdulillah, usaha-usaha ini telah mula menunjukkan hasil! Pelaksanaan Ekonomi MADANI misalnya telah menyaksikan pertumbuhan GDP meningkat kepada 4.2 peratus pada suku tahun pertama 2024 berbanding

dengan 2.9 peratus pada suku tahun akhir 2023. Begitu juga, dengan eksport barangan yang meningkat 5.2 peratus berbanding menurun 8.1 peratus pada 2023.

10. Malah, ikhtiar memacu ekonomi negara turut menjelmakan perkembangan yang positif. Pengenalan kaedah cukai progresif, serta pelaksanaan subsidi bersasar misalnya banyak menjana penjimatan kepada Kerajaan. Antaranya ialah **penjimatan RM4 bilion hasil subsidi mengikut penggunaan elektrik**, dan **penjimatan RM100 juta sebulan hasil daripada harga ayam yang diapungkan**.
11. Minggu lepas saya ada terbaca dalam artikel yang diterbitkan dalam Portal *Insider Monkey*, iaitu sebuah laman web yang menyediakan data perdagangan dan dana lindung nilai (*hedge fund*) secara percuma kepada para pelabur.
12. Menurut portal ini, dengan kedudukan ekonomi sekarang, Malaysia diramal akan menjadi ekonomi ke-16 terbesar di dunia menjelang tahun 2075, dengan KDNK mencapai RM16.89 trilion. Malaysia juga bakal terkenal dengan orientasi eksport dan kekuatan dalam elektronik, minyak sawit, dan gas asli. Malah, pada masa itu, Malaysia juga dijangka akan menyumbang kira-kira 1.25 peratus daripada KDNK dunia.
13. Ini menunjukkan Malaysia di bawah kepimpinan Kerajaan

sekarang berada di landasan yang betul.

Hadirin yang saya hormati sekalian,

14. Selain daripada itu, tuan-tuan dan puan-puan. 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.
15. Seperti baru-baru ini, dalam mesyuarat Majlis Ekonomi Digital dan Revolusi Perindustrian Keempat Negara (MED4IRN) pada 24 Jun 2024.
16. Keprihatinan Kerajaan terhadap agenda pendigitalan disuarakan melalui penekanan supaya penyelarasan semula dibuat terhadap perolehan berkaitan digital. Hal ini penting agar perolehan-perolehan yang dilaksanakan adalah selaras dengan teknologi digital semasa serta tiada pertindihan inisiatif mahupun projek dan pembaziran sumber berlaku.
17. Hakikatnya, perubahan yang berlaku di persekitaran kita menuntut bentuk kemahiran kepimpinan yang unik dan luar daripada kebiasaan, selari dengan konsep pengurusan perubahan. Yakni, untuk kekal relevan, kita perlu bersedia menerima pakai **(adopt)** dan

menyesuaikan (**adapt**) diri dengan situasi semasa.

18. Dalam hubungan ini, sebagai penjawat awam, kita perlu sentiasa bersiaga 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 respons kepada aspirasi semasa negara.
19. Contoh yang dekat dengan kita dan boleh diikuti 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 memerintah.
20. Bahkan, Yang Berbahagia Tan Sri Dato' Seri KSN dalam amanat beliau pada awal tahun hari itu turut menekankan **bahawa perkhidmatan awam ialah benteng negara**, yang berperanan penting dalam mempertahankan negara daripada perkara-perkara seperti salah laku serta rasuah.
21. Mengambil teladan ini, saya menggesa agar setiap lapisan penjawat awam sekalian memainkan peranan secara optimum mengikut kapasiti tugas masing-masing seiring

dengan permintaan serta keperluan “*stakeholders*”, lebih-lebih lagi dalam persekitaran perkhidmatan awam masa kini yang penuh dengan cabaran.

## **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.
23. 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.
24. 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.

25. Situasi ini menyebabkan organisasi tidak berupaya menghasilkan tugas yang boleh memenuhi kehendak pelanggan. 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 2024 menunjukkan **hanya 30 peratus agensi perkhidmatan awam telah menggunakan AI** untuk penggubalan 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.**

26. Ini memberitahu bahawa adalah kritikal untuk kita menumpukan pada usaha mengasah semula kemahiran (*reskilling*), meningkatkan kemahiran (*upskilling*), mempelbagaikan kemahiran (*multiskilling*) dan menguasai

kemahiran baharu (*newskilling*) dalam kalangan penjawat awam.

27. 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 kejam**, berlaku pertindihan fungsi dan wujudnya “*red tape*”.
28. 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.
29. Tidak mustahil untuk kita memanfaatkan data yang ada bagi meningkatkan lagi keberkesanan perkhidmatan awam. ***Yes, we can have data without information, but we cannot have information without data.***
30. Misalnya, dengan merujuk kepada laporan **Kajian Pengguna Internet (*Internet Users Survey*) 2022** yang dibuat oleh Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM). Didapati bahawa pada tahun 2022, seramai **92.4 peratus orang rakyat Malaysia memanfaatkan internet** untuk mendapatkan maklumat.

31. Kajian yang sama turut menyatakan bahawa **41.2 peratus** orang **rakyat Malaysia menggunakan internet untuk berurusan dengan** kerajaan.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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. Manakala pada tahun 2024, sungguhpun indeks ini dilaporkan meningkat kepada 67 peratus, namun, tidak bermakna kita boleh berpuas hati.

36. Lihat sahaja **statistik tangkapan Suruhanjaya Pencegah Rasuah Malaysia (SPRM)** yang terkini, iaitu bagi tempoh **Januari 2024 hingga Jun 2024**. Daripada 719 tangkapan yang dibuat, 319 orang (atau 44.36 peratus) merupakan penjawat awam.
37. Kalau pada tahun lepas, untuk tempoh yang sama, daripada 664 tangkapan yang dibuat, 223 orang (atau 33.58 peratus) ialah penjawat awam.
38. Maka tidak hairanlah apabila Yang Amat Berhormat Perdana Menteri banyak kali bertegas bahawa **tiada kenaikan pangkat atau imbuhan gaji** bagi mana-mana Ketua Jabatan yang **“tutup mata”** akan kewujudan salah laku dan amalan rasuah dalam kalangan penjawat awam di bawah seliaannya.
39. 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.

40. Ini termasuklah kurangnya pemantauan oleh pihak berkaitan, ketiadaan penyelarasan antara agensi, ketiadaan pangkalan data yang lengkap dan kelemahan dalam prosedur kerja.
41. 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.
42. Mungkin isu-isu yang dibangkitkan 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.**
43. Perkara ini penting supaya semua aktiviti, projek, dan program yang kita laksanakan dapat disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan di samping penghasilan kualiti kerja yang memuaskan. Malah, lebih daripada itu, akan turut memberikan pulangan faedah nilai kepada wang

yang Kerajaan belanjakan.

44. 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**.
45. Waima demikian, saya yakin, **Kajian Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA)** yang dilaksanakan oleh JPA telah pun meneliti sedalam-dalamnya akan isu ini. Sebagaimana Yang Amat Berhormat Perdana Menteri pernah sebutkan sebelum ini, SSPA yang bakal diumumkan (bila tu, sama-sama kita nantikan) merupakan yang terbaik dan mengiktiraf khidmat penjawat awam secara lebih adil.
46. Boleh saya katakan di sini juga bahawa banyak penambahbaikan dan inisiatif baharu yang bakal diperkenalkan hasil daripada kajian ini.
47. Satu yang boleh saya berikan jaminan, insya-Allah kaedah saraan baharu nanti tidak akan menjejaskan penjawat awam yang sedia ada (*means, no less favorable*).
48. Cumanya, mahu atau tidak, kenyataan yang kita harus

cakna, Kerajaan perlu menanggung jumlah yang besar bagi maksud **pembayaran pencen, elaun bersara serta ganjaran.**

49. 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).
50. 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.
51. 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.
52. Hal ini sedikit sebanyak disumbangkan oleh landskap demografi masyarakat dunia termasuk di Malaysia yang mula berubah.
53. Kita menuju ke arah negara **penduduk menua (*aging population*)**. Jika diteliti laporan Bank Dunia, dijangkakan

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

54. 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.
  
55. 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 geriatrik. Intinya, untuk memenuhi keperluan cabaran ini, penjawat awam harus terus berusaha untuk **meningkatkan hasil pendapatan negara**.

## **MENDUKUNG ASPIRASI H.E.M.A.T.**

---

Hadirin yang saya hormati sekalian,

56. Dalam usaha mengharungi pelbagai cabaran seperti yang saya sebutkan sebentar tadi, kita sebenarnya perlu menyiapkan diri kita sendiri, iaitu “roh” kita sendiri.
  
57. 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.

58. Perkara asas yang saya maksudkan ialah nilai **H.E.M.A.T.** yang 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.

59. Pembudayaan nilai H.E.M.A.T. ini selanjutnya perlulah dilengkapkan dengan tiga (3) prinsip, iaitu **Memudahkan (*Facilitate*)**, **Menyesuaikan (*Accommodate*)**, dan **Menyegerakan (*Accelerate*)**.
60. Kita perlu memudahkan segala urusan sama ada dengan pemegang taruh ataupun pelanggan. Kita juga seharusnya menyesuaikan cara bekerja agar bertepatan dengan agenda Kerajaan.
61. Dan, kita juga hendaklah sentiasa meletakkan keutamaan untuk **menyegerakan pelaksanaan tugas** supaya **kesannya dapat dinikmati oleh rakyat**.
62. 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,

63. 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.

64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. Dalam konteks **peringkat organisasi** pula, terdapat dua (2) 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**. 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.

68. Sebagai **pekerja** pula, kita dituntut untuk **melaksanakan semua perubahan** yang ditetapkan. Justeru, kita perlu berusaha untuk **memahami apa sahaja perubahan** baharu.
69. 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**.
70. 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.
71. 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.

72. 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.
73. Walau bagaimanapun, pelaksanaan tugas untuk merealisasikan perkara ini hendaklah berteraskan pada **integriti dan akauntabiliti**.
74. Mengambil contoh LKAN seperti yang saya sebutkan sebelum ini. Berlaku ketirisan serta salah tadbir urus penggunaan sumber-sumber dalam pelaksanaan program-program di agensi-agensi yang diaudit. Lebih mengusarkan, penemuan ini ialah penemuan berulang.
75. 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 lompong dalam sistem kita?
76. Semua perkara ini perlu kita fikirkan dan ambil tindakan bersama-sama. Ketua-ketua jabatan turut memainkan

peranan untuk bukan sahaja mengurus kewangan dan sumber dengan penuh akauntabiliti, malah perlu memastikan pegawai-pegawai cukup kompeten bagi menjalankan tugas dengan cekap, berkesan dan berintegriti.

77. 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 sah**.
78. Hujah saya ini bukanlah merupakan angan-angan yang bersifat utopia semata-mata, namun bersandarkan kepada bukti yang jelas.
79. Untuk makluman semua, berdasarkan **survey** yang dijalankan oleh **Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)** semasa **Himpunan Aspirasi Madani Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam** memperlihatkan dapatan yang begitu positif.
80. 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.

81. 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.
82. Saya kira, inisiatif PADU adalah antara testimoni mudah tentang pengaplikasian nilai H.E.M.A.T. di peringkat perkhidmatan awam. Sistem yang diterajui oleh Kementerian Ekonomi ini dibangunkan secara dalaman oleh Jabatan Digital Negara, dengan menggunakan teknologi kriptografi yang selamat dan tersenarai di bawah senarai Algoritma Kriptografi Terpercaya Negara (AKSA MySEAL).
83. Ini bagi memastikan tahap keselamatan sistem PADU yang turut menyaksikan kerjasama rapat antara pelbagai agensi termasuklah Pejabat Ketua Pegawai Keselamatan Kerajaan, Agensi Keselamatan Siber Negara dan CyberSecurity Malaysia.
84. Terkait dengan itu, saya mengambil peluang ini untuk menyeru semua penjawat awam di hadapan saya 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?

85. Kesimpulannya, H.E.M.A.T. sebenarnya merupakan suatu pegangan nilai kepada penjawat awam sebagai insan yang cocok untuk diterapkan dalam organisasi serta diinstitusikan dalam usaha merealisasikan aspirasi “*The G.R.E.A.T. Civil Service*” dan agenda Malaysia MADANI.

## **PELUNCURAN KIT INTEGRITI 9 @ NS**

---

Sidang hadirin sekalian,

86. Syabas saya ucapkan pada Kerajaan Negeri Sembilan atas respons strategik menyahut aspirasi H.E.M.A.T. yang saya perkenalkan dengan caranya yang tersendiri!
87. Difahamkan pada hari ini akan diluncurkan inisiatif Kit Integriti 9 @ NS. Saya turut dimaklumkan bahawa Kit Integriti ini mengetengahkan akronim N.S.E.M.B.I.L.A.N., iaitu N = Niat, S = Sabar, E = Empati, M = Maruah, B = Bingkas, I = Inovatif, L = Luhur, A = Amanah, dan N = Normatif.
88. Sudah tentu, seperti namanya, kit ini dihasilkan dengan tujuan untuk meningkatkan lagi kesedaran dan pemahaman mengenai pentingnya nilai integriti dalam

perkhidmatan awam. Kit ini juga akan menjadi panduan kepada kakitangan Kerajaan Negeri Sembilan tentang pengamalan nilai integriti dalam kerja harian sebagai penjawat awam.

89. Justeru, menjadi harapan saya agar kakitangan Kerajaan Negeri Sembilan khususnya, akan lebih peka dan komited untuk mematuhi prinsip-prinsip integriti dalam melaksanakan tugas masing-masing.

90. Sesungguhnya, pelancaran kit ini ialah langkah positif dalam usaha untuk memperkukuh amalan integriti dalam perkhidmatan awam selain turut menjadikan Negeri Sembilan sebagai contoh dan teladan dalam pentadbiran yang bersih dan berintegriti.

91. Tahniah sekali lagi kepada Kerajaan Negeri Sembilan!

## **RUMUSAN DAN PENUTUP**

---

Sidang hadirin yang saya hormati sekalian,

92. 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.

93. Perkongsian saya mengenai H.E.M.A.T. bukanlah suatu retorik, tetapi lebih berperanan sebagai katalis bagi memperkukuhkan imej dan kualiti perkhidmatan awam.
94. Perlu kita ingat, Malaysia MADANI merupakan hala tuju negara, "*The G.R.E.A.T. Civil Service*" pula merupakan mekanisme bagi menjayakannya. Manakala H.E.M.A.T. pula merupakan nilai-nilai yang perlu disemat kepada setiap individu yang akan menggerakkannya.
95. Tidak dilupakan, 3 prinsip iaitu 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.
96. Terima kasih saya ucapkan kerana meminjamkan telinga 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.

97. Saya berdoa dan mengharapkan agar kita dapat memainkan peranan masing-masing dan tanpa lelah berusaha memberikan yang terbaik untuk perkhidmatan awam yang berkualiti serta demi kemaslahatan negara dan rakyat keseluruhannya.
  
98. Dengan izin Allah, kita mampu meningkatkan kualiti Penyampaian Perkhidmatan ke tahap yang lebih tinggi.

Sekian.

Wabillahitaufiq wal hidayah,

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

**-TAMAT-**

**(3,572 patah perkataan tidak termasuk salutasi)**