



LAPORAN
SISTEM PENGURUSAN AUDIT NILAI
(SPAN)
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
TAHUN 2019

PASUKAN AUDIT NILAI TAHUN 2019
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM

PASUKAN AUDIT NILAI JPA TAHUN 2019

PENGERUSI

YBhg. Dato' Pauzan bin Ahmar

PENASIHAT

YBrs. Dr. Abdul Jalil bin Hassan

KETUA PASUKAN

Encik Sadli bin Osman

AHLI-AHLI

Puan Noor Idayu binti Mohd Suroi
Puan Mimi Mazrah binti Majidi
Puan Hamima Madona binti Hussain
Puan Norzaimimi binti Zainol
YBhg. Datin Siti Tahirah binti Zainal Abidin
Puan Wan Siti Nur 'Ain binti Omar
Puan Norbaizura binti Nasuron
Puan Nor Fathiah binti Raduwan
Encik Ahmad Wazir Asyraf bin Subri
Puan Nor Diana binti Mohamad Sadek
Puan Shamila Banu binti Hisamuddin
Encik Ishak bin Abdul Karim
Puan Iliyana binti Ismail
Puan Nor Manis binti Saidun
Encik Joseph Anak Ngalambai
Puan Ain Husna binti Mohd Yazid Zihar
Encik Nor Ali Usman Mohd Rais bin Bakri
Encik Mohd Izzuardy bin Jusoh
Puan Yusfiza Mazni binti Ishak
Puan Nur Hayati binti Zulkifli

PENYELARAS

Puan Sofiyah Low Siew Ping
Puan Marnorleza binti Maridzor

URUS SETIA

Encik Asrul Shah bin Razali
Encik Ezmil Ariff bin Mohd Khairan
Encik Razmie Hadi bin Azmir
Puan Lina Azlinda binti Kamaruddin
Encik Yushairy bin Yusni

Sebarang pertanyaan dan keterangan lanjut, sila hubungi
Urus Setia Audit Nilai JPA
Unit Integriti, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
Aras 8, Blok C1, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA
Tel: 603 - 8885 3259
E-mel: integriti@jpa.gov.my

KANDUNGAN

<u>KANDUNGAN</u>	<u>Halaman</u>
PASUKAN AUDIT NILAI JPA TAHUN 2019	ii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	vi
SENARAI RAJAH	vii
1.0 PENGENALAN	
1.1 Nilai Dari Perspektif Perkhidmatan Awam	1
1.2 Nilai Teras Dalam Perkhidmatan Awam	3
1.3 Tujuan Kajian	4
1.4 Objektif Kajian	4
1.5 Persoalan Kajian	5
1.6 Metodologi Kajian	5
1.6.1 Reka Bentuk Kajian	5
1.6.2 Skop Kajian	6
1.6.3 Lokasi Kajian	6
1.6.4 Responden Kajian	6
1.6.5 Alat Ukur Kajian	7
i. Rekod Amalan Nilai	7
ii. Indeks Nilai Ideal	9
iii. Indeks Nilai Peribadi	10
iv. Indeks Nilai Organisasi	11
v. Rekod Maklum Balas Pelanggan	12
1.6.6 Prosedur Audit Nilai	14
1.6.7 Kaedah Interpretasi Data	16
2.0 KEPUTUSAN KAJIAN	16
2.1 Analisis Demografi Pegawai Agensi	16
2.2 Demografi Pelanggan JPA	18

3.0 ANALISIS TAHAP PENGAMALAN NILAI	20
3.1 Indeks Pengamalan Nilai	20
3.1.1 Rekod Amalan Nilai (RAN)	21
3.1.2 Nilai Teras Indeks	21
i. Indeks Nilai Ideal	21
ii. Indeks Nilai Peribadi	26
iii. Indeks Nilai Organisasi	34
a. Perbandingan Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian	34
b. Nilai Teras Amanah bagi Indeks Nilai Organisasi	34
c. Nilai Teras Benar bagi Indeks Nilai Organisasi	35
d. Nilai Teras Bijaksana bagi Indeks Nilai Organisasi	36
e. Nilai Teras Adil bagi Indeks Nilai Organisasi	37
f. Nilai Teras Bersyukur bagi Indeks Nilai Organisasi	38
g. Nilai Teras Telus bagi Indeks Nilai Organisasi	39
iv. Indeks Nilai Maklum Balas Pelanggan (MBP)	41
4.0 ULASAN DAN CADANGAN PROGRAM	45
4.1 Cadangan Mempertingkatkan Rekod Amalan Nilai	45
4.2 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Ideal	46
4.3 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Peribadi	47
4.4 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Organisasi	48
i. Penggunaan masa yang efisien	49
ii. Persekitaran tempat kerja yang kondusif	49
iii. Perkongsian dan hebahan maklumat	49
iv. Fikiran terbuka	50
v. Penyelarasan tugas	50
4.5 Cadangan Mempertingkatkan Penyampaian Perkhidmatan Kepada Pelanggan	51
5.0 PENUTUP	52
RUJUKAN	53

SENARAI JADUAL

<u>No.</u>	<u>JADUAL</u>	<u>Halaman</u>
1	Perbandingan Indeks Komposit 2012-2017	3
2	Pembahagian Item Indeks Ideal	9
3	Pemarkahan Indeks Nilai Ideal	9
4	Pembahagian Item Indeks Peribadi	10
5	Pemarkahan Indeks Nilai Peribadi	11
6	Pembahagian Item Indeks Organisasi	11
7	Pemarkahan Indeks Nilai Organisasi	12
8	Pembahagian Item Rekod Maklum Balas Pelanggan	13
9	Pemarkahan Item Maklum Balas Pelanggan	13
10	Responden Mengikut Bahagian	15
11	Kaedah Interpretasi Tahap Pengamalan Nilai	16
12	Demografi Pegawai	17
13	Demografi Pelanggan	19
14	Perbandingan Nilai Ideal JPA bagi tahun 2015, 2017 dan 2019	22
15	Indeks Nilai Peribadi Mengikut Bahagian	26
16	Peraturan Perbandingan Poin Indeks Peribadi Berdasarkan Nilai Teras	27
17	Perbandingan Poin Indeks Peribadi Berdasarkan Nilai Teras antara Bahagian Jabatan Perkhidmatan Awam	28

*JPA – Jabatan Perkhidmatan Awam

SENARAI RAJAH

<u>No.</u>	<u>RAJAH</u>	<u>Halaman</u>
1	Indeks Pengamalan Nilai	20
2	Indeks Nilai Ideal	22
3	Nilai Teras Amanah	23
4	Nilai Teras Benar	23
5	Nilai Teras Bijaksana	24
6	Nilai Teras Adil	24
7	Nilai Teras Telus	25
8	Nilai Teras Bersyukur	25
9	Perbandingan Poin Nilai Teras bagi Indeks Peribadi antara Tahun 2015, 2017, dan 2019	27
10	Perbandingan Poin Nilai Teras Amanah bagi Indeks Peribadi Teras antara Bahagian JPA	29
11	Perbandingan Poin Nilai Teras Benar bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA	30
12	Perbandingan Poin Nilai Teras Bijaksana bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA	31
13	Perbandingan Poin Nilai Teras Adil bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA	31
14	Perbandingan Poin Nilai Teras Telus bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA	32
15	Perbandingan Poin Nilai Teras Bersyukur bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA	33
16	Poin Indeks JPA	34
17	Perbandingan Poin Nilai Teras Amanah bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	35
18	Perbandingan Poin Nilai Teras Benar bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	36
19	Perbandingan Poin Nilai Teras Bijaksana bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	37

20	Perbandingan Poin Nilai Teras Adil bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	38
21	Perbandingan Poin Nilai Teras Telus bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	39
22	Perbandingan Poin Nilai Teras Bersyukur bagi Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian JPA	40
23	Nilai Teras Maklum Balas Pelanggan	41
24	Nilai Teras Amanah Maklum Balas Pelanggan	42
25	Nilai Teras Benar Maklum Balas Pelanggan	42
26	Nilai Teras Bijaksana Maklum Balas Pelanggan	43
27	Nilai Teras Adil Maklum Balas Pelanggan	43
28	Nilai Teras Telus Maklum Balas Pelanggan	44
29	Nilai Teras Bersyukur Maklum Balas Pelanggan	44

*JPA – Jabatan Perkhidmatan Awam

1.0 PENGENALAN

Setiap individu semestinya mempunyai nilai tersendiri dalam dirinya. Nilai baik yang dituntut agar dimiliki oleh setiap individu meliputi keseluruhan aspek sahsiah dan perilaku seseorang individu seperti nilai bertanggungjawab, amanah, telus, adil dan benar. Aspek nilai dituntut kepada setiap individu, malahan pula jika dia merupakan seorang penjawat awam. Seseorang penjawat awam perlu memiliki nilai yang tinggi kerana mereka berurusan dengan dokumen penting kerajaan dan berurusan secara langsung dengan pelanggan. Oleh itu, penjawat awam yang mempunyai nilai yang tinggi diperlukan bagi mengekalkan imej penjawat awam yang baik dan memastikan tahap keselamatan rahsia kerajaan terpelihara. Dalam memenuhi hasrat ini, pihak kerajaan sangat komited dengan meletakkan elemen nilai sebagai satu fokus utama dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11). Melalui RMKe-11, kerajaan memperuntukkan perbelanjaan khusus terhadap pembentukan nilai penjawat awam melalui program nilai yang dilaksanakan. Langkah ini merupakan usaha serius pihak kerajaan dalam melahirkan penjawat awam yang sentiasa mempunyai nilai yang tinggi dan menjamin perkhidmatan awam yang telus, profesional dan berintegriti.

1.1 Nilai Dari Perspektif Perkhidmatan Awam

Nilai dalam perkhidmatan awam diukur berdasarkan nilai ideal, nilai peribadi, nilai organisasi, rekod amalan nilai dan maklum balas pelanggan berasaskan enam nilai teras iaitu amanah, benar, bijaksana, adil, telus dan bersyukur. Rekod amalan nilai diukur berdasarkan kekerapan bilangan kes yang direkodkan mengikut elemen yang telah ditetapkan. Maklumat yang diambil kira berkaitan bilangan kes yang dilaporkan seperti pegawai yang dikenakan surcaj, bilangan pegawai mendapat penilaian prestasi yang rendah dan program atau kursus yang dilaksanakan.

Secara keseluruhan, nilai merupakan aspek penting dalam mencorakkan budaya hidup warga kerja perkhidmatan awam. Nilai jugalah yang mencerminkan norma perkhidmatan awam. Norma ini amat penting bagi mengawal tingkah laku warga perkhidmatan awam atau kelompok masyarakat kerana jika lazimnya anggota

masyarakat membuat apa sahaja tanpa peraturan maka sesuatu perkara itu akan dilakukan mengikut sesuka hati sahaja tanpa memikirkan persepsi serta pandangan masyarakat atau orang yang berada di sekeliling (Ahmad Bashir, 2004). Sebagai contoh, “tidak apa curi tulang asalkan kerja siap” merupakan satu perkara yang menguji nilai diri pegawai awam. Sekiranya pegawai awam memiliki nilai yang rendah, ia akan bersetuju dengan kenyataan tersebut. Namun sebaliknya pegawai awam yang memiliki nilai yang tinggi tidak akan bersetuju dengan kenyataan itu. Ini kerana dalam soal kerja seseorang pegawai awam harus jujur dan amanah.

Menyedari kepentingan nilai dalam perkhidmatan awam, maka pihak kerajaan telah mengeluarkan arahan pelaksanaan Sistem Pengurusan Audit Nilai (SPAN) yang dilaksanakan selaras dengan Arahan YAB Perdana Menteri Siri 7 No. 1 Tahun 2007. Sistem ini bertujuan untuk mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan program-program yang berkaitan dengan nilai dalam perkhidmatan awam dan seterusnya membangunkan strategi bagi meningkatkan pengamalan nilai-nilai dalam Perkhidmatan Awam.

Pelaksanaan SPAN dalam Perkhidmatan Awam dinilai berdasarkan empat tahap pengamalan iaitu:

- Cemerlang dan Perlu Dikekalkan;
- Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan;
- Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan; dan
- Sangat Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan.

JPA menetapkan paras minimum tahap amalan nilai pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” dengan poin di antara 70.00 hingga 80.00.

JPA telah melaksanakan beberapa siri penilaian pengurusan audit nilai secara menyeluruh sejak tahun 2012 hingga 2017. Penilaian yang diperolehi dalam tempoh lima tahun menunjukkan Indeks Komposit bagi setiap tahun yang dinilai berada dalam kategori “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Perbandingan Indeks Komposit 2012-2017

TAHUN	2012	2013	2014	2015	2017
Indeks Komposit	68.58*	69.29*	76.40*	79.90*	82.01*

*Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan

1.2 Definisi Nilai Teras Dalam Perkhidmatan Awam

Nilai diukur berasaskan enam nilai teras iaitu amanah, benar, bijaksana, adil, telus dan bersyukur yang mana boleh ditafsirkan mengikut dimensi masa, kuasa dan keperibadian. Definisi bagi enam teras tersebut adalah seperti yang berikut:

- (i) Amanah : Sifat tanggungjawab dalam melaksanakan tugas tanpa menyalahgunakan kuasa dan kedudukan;
- (ii) Benar : Betul dan tepat;
- (iii) Bijaksana : Mempunyai pengetahuan yang luas, banyak pengalaman dan tajam pemikiran;
- (iv) Adil : Memberi kepada yang berhak akan haknya mengikut kadar masing-masing atau meletakkan sesuatu di tempatnya;
- (v) Telus : Tindakan atau keputusan yang dibuat tanpa dipengaruhi oleh sebarang unsur dalaman dan luaran serta melalui proses yang jelas dan nyata; dan
- (vi) Bersyukur : Rasa rendah hati dengan nikmat Tuhan yang diterima dan berterima kasih kepadaNya.

1.3 Tujuan Kajian

SPAN bertujuan untuk meningkatkan kualiti dan imej Perkhidmatan Awam Malaysia supaya menjadi lebih efisien dan dihormati yang dicerminkan melalui:

- i. Mengetahui tahap pengamalan nilai perkhidmatan.
- ii. Mengetahui tahap impak program penerapan nilai.
- iii. Apakah program penerapan yang sepatutnya dilaksanakan?

Pelaksanaan SPAN ini juga dapat membantu JPA mengukur tahap pengamalan nilai murni warga JPA, seterusnya meningkatkan kualiti sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan masing-masing. Keberkesanan program audit nilai ini diukur berdasarkan lima dimensi iaitu Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi, Indeks Nilai Organisasi, Rekod Amalan Nilai dan Maklum Balas Pelanggan.

1.4 Objektif Kajian

Tiga objektif kajian ini ialah:

- i. Mengetahui Tahap Indeks Komposit Pengamalan Nilai Pegawai Jabatan Perkhidmatan Awam;
- ii. Pelaksanaan kajian impak yang lebih berkesan bagi pemantauan berterusan dan penambahbaikan kelemahan yang dikenal pasti; dan
- iii. Pelaksanaan program penerapan, penghayatan dan pengamalan nilai yang seragam berdasarkan pelan tindakan yang menyeluruh.

1.5 Persoalan Kajian

Empat persoalan kajian iaitu:

- i. Apakah tahap Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi dan Indeks Nilai Organisasi?
- ii. Apakah tahap Rekod Amalan Nilai JPA?
- iii. Apakah tahap amalan nilai warga JPA berdasarkan Maklum Balas Pelanggan?
- iv. Apakah tahap pengamalan nilai mengikut kelompok pegawai?

1.6 Metodologi Kajian

Bahagian ini mengandungi penerangan berkaitan reka bentuk kajian, skop kajian, lokasi kajian, responden kajian, alat ukur kajian, prosedur audit nilai dan kaedah interpretasi data menggunakan SPAN.

1.6.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian kuantitatif ini menggunakan kaedah tinjauan dan analisis dokumen yang bertujuan untuk mengukur tahap keberkesanan penerapan, penghayatan dan pengamalan nilai-nilai murni daripada segi ideologi, peribadi, persepsi dan juga maklum balas pelanggan dengan mengambil kira enam nilai teras Perkhidmatan Awam iaitu amanah, benar, bijaksana, adil, telus dan bersyukur.

Kajian tinjauan menggunakan soal selidik Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi dan Indeks Nilai Organisasi secara dalam talian yang dibuka kepada warga JPA mulai 15 November sehingga 15 Disember 2019 bagi mengukur tahap amalan nilai diri dan persepsi pegawai terhadap tingkah laku yang mungkin berlaku di JPA. Manakala, Maklum Balas Pelanggan dilakukan secara manual atau secara dalam talian untuk mengukur pengalaman dan pemerhatian pelanggan terhadap JPA berhubung perkhidmatan yang telah disampaikan. Selain itu, analisis dokumen pula

menggunakan Rekod Amalan Nilai yang diperolehi sepanjang tahun 2019 untuk mengukur amalan nilai yang berkaitan dengan perisytiharan harta, pengaduan awam, tindakan surcaj/tatatertib dan laporan prestasi pegawai. Rekod Amalan Nilai diperolehi daripada Bahagian Khidmat Pengurusan, Unit Integriti dan Unit Komunikasi Korporat JPA.

1.6.2 Skop Kajian

Kajian SPAN JPA melibatkan semua penjawat awam yang berkhidmat di JPA dari Kumpulan Pelaksana sehingga Pengurusan Tertinggi yang merangkumi pelbagai skim dan gred jawatan. Kajian tahap amalan nilai yang dikaji mengandungi lima dimensi iaitu Rekod Amalan Nilai, Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi, Indeks Nilai Organisasi dan Maklum Balas Pelanggan.

1.6.3 Lokasi Kajian

Kajian ini telah dijalankan di semua lokasi JPA iaitu di Blok C1, Blok C2 dan C3 di Putrajaya, INTAN Kampus Utama Bukit Kiara, INTAN Kampus Wilayah Tengah (INTENGAH), INTAN Kampus Wilayah Selatan (IKWAS), INTAN Kampus Wilayah Timur (INTIM), INTAN Kampus Wilayah Utara (INTURA), INTAN Sabah dan INTAN Sarawak.

1.6.4 Responden Kajian

Kajian ini melibatkan dua kategori responden iaitu pegawai awam yang bertugas di JPA dan para pelanggan yang telah mendapatkan perkhidmatan JPA. Warga JPA diberi peluang yang sama untuk dipilih menjadi responden dengan mengisi soal selidik Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi dan Indeks Nilai Organisasi secara dalam talian. Kategori responden yang kedua pula terdiri daripada semua pelanggan yang telah mendapat perkhidmatan di JPA yang mengisi borang maklum balas pelanggan

di kaunter-kaunter perkhidmatan yang diberikan atau melalui pengisian borang secara dalam talian.

1.6.5 Alat Ukur Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen SPAN JPA (2007). Alat kajian ini mengandungi lima instrumen yang mengukur elemen nilai penjawat awam. Lima instrumen ini ialah:

- i. Rekod Amalan Nilai;
- ii. Indeks Nilai Ideal;
- iii. Indeks Nilai Peribadi;
- iv. Indeks Nilai Organisasi; dan
- v. Rekod Maklum Balas Pelanggan.

i) Rekod Amalan Nilai

Rekod Amalan Nilai bertujuan untuk mendapatkan maklumat lengkap berkenaan penerapan nilai sesebuah agensi. Maklumat yang dikumpulkan termasuklah latar belakang agensi, program nilai yang telah dijalankan, pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) dan laporan tahunan berkaitan dengan perisytiharan harta, pengaduan awam, tindakan surcaj atau tatatertib dan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT).

Rekod Amalan Nilai mengandungi enam bahagian soal selidik, iaitu:

- i. **Bahagian A:** Maklumat Jabatan/Agensi seperti nama dan alamat Jabatan/Agensi, tahun dinilai, tarikh arahan dikeluarkan sehinggalah kepada pengesahan tandatangan juruaudit;
- ii. **Bahagian B** mengandungi jumlah program nilai yang telah dilaksanakan seperti bilangan ceramah, kursus/program, kempen-kempen dan lawatan

sambil belajar. Untuk penilaian Bahagian B, bilangan atau jumlah program yang telah dilaksanakan sahaja dilaporkan dan aspek ini yang akan diambil kira dalam mengira keseluruhan program yang dibuat;

- iii. **Bahagian C** terdiri daripada pelaksanaan PKPA. Pelbagai pekeliling yang diambil kira untuk dinilai berkaitan dengan audit nilai seperti PKPA Bil.2 Tahun 1991 – Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan, PKPA Bil. 6 1991 – Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam dan sebagainya;
- iv. **Bahagian D** melibatkan Laporan Ketua Audit Negara (Jabatan Audit Negara) iaitu aktiviti yang diaudit di agensi yang melibatkan elemen ketidakpatuhan arahan Ketua Audit Negara dalam peraturan kewangan berkaitan dengan kawalan hasil dan aset;
- v. **Bahagian E** pula mengandungi maklumat laporan tahunan pelbagai sumber. Antara maklumat yang diambil kira untuk dinilai ialah laporan perisytiharan harta, laporan pengaduan awam, laporan surcaj/tatatertib pegawai awam dan LNPT; dan
- vi. **Bahagian F** ialah perakuan pegawai bahawa segala maklumat yang diberikan dan dikemukakan adalah benar. Semua data dan maklumat yang dikemukakan dalam dimensi Rekod Amalan Nilai berbentuk bilangan dan jumlah, sama ada berdasarkan kepada bilangan orang, jumlah kes atau jumlah program yang dilaksanakan. Data yang diperolehi ini dikira untuk mendapatkan poin Rekod Amalan Nilai berdasarkan formula audit nilai yang ditetapkan.

ii) Indeks Nilai Ideal

Indeks Nilai Ideal ialah indeks yang mengukur ideologi individu berhubung dengan prinsip atau tingkah laku yang ideal dalam sesebuah organisasi. Item dalam indeks ini dibentuk berdasarkan enam teras Perkhidmatan Awam iaitu amanah, benar, bijaksana, telus, adil dan bersyukur. Setiap nilai mengandungi tiga item yang menjurus

kepada penggunaan masa, kuasa dan keperibadian. Keseluruhan item dalam indeks ini ialah 18. Pembahagian item mengikut teras adalah seperti dalam Jadual 2.

Jadual 2: Pembahagian Item Indeks Nilai Ideal

Nilai	No Item
Amanah	1, 7, 13
Benar	2, 8*, 14*
Bijaksana	3, 9, 15
Adil	4, 10, 16
Telus	5, 11*, 17
Bersyukur	6, 12*, 18

* Item negatif

Respons untuk setiap item Indeks Nilai Ideal menggunakan pemarkahan skala Likert lima pilihan jawapan antara 1 hingga 5 dan bergantung kepada jenis item, sama ada positif ataupun negatif. Pemarkahan untuk Indeks Nilai Ideal adalah seperti di Jadual 3.

Jadual 3: Pemarkahan Indeks Nilai Ideal

Jawapan	Markah Item Positif	Markah Item Negatif
Sangat Tidak Setuju	1	5
Tidak Setuju	2	4
Tidak Pasti	3	3
Setuju	4	2
Sangat Setuju	5	1

Poin pula dikira berdasarkan poin maksimum dan minimum. Poin maksimum yang diperolehi seseorang responden ialah 90 markah, manakala poin minimum ialah 18 markah. Cara pentadbirannya adalah dalam bentuk *self-administered* di mana

indeks akan dijawab oleh responden yang dipilih. Markah mentah (*raw score*) yang diperolehi akan ditukarkan kepada poin menggunakan formula yang telah ditetapkan.

iii) Indeks Nilai Peribadi

Indeks Nilai Peribadi adalah bertujuan untuk mengukur tahap amalan nilai diri individu. Item dalam indeks ini juga dibentuk berdasarkan enam teras iaitu amanah, benar, bijaksana, telus, adil dan bersyukur. Setiap nilai mengandungi tiga item yang menjurus kepada penggunaan masa, kuasa dan keperibadian. Keseluruhan item dalam indeks ini ialah 18. Pembahagian item mengikut teras adalah seperti dalam Jadual 4 di bawah:

Jadual 4: Pembahagian Item Indeks Peribadi

Nilai	No Item
Amanah	1, 7, 13*
Benar	2, 8, 14
Bijaksana	3, 9, 15
Adil	4, 10, 16
Telus	5, 11, 17
Bersyukur	6, 12, 18

* Item negatif

Respons untuk setiap item Indeks Nilai Peribadi menggunakan pemarkahan skala Likert lima pilihan jawapan antara 1 hingga 5 dan bergantung kepada jenis item, sama ada positif ataupun negatif. Pemarkahan untuk Indeks Nilai Peribadi adalah seperti di Jadual 5.

Jadual 5: Pemarkahan Indeks Nilai Peribadi

Jawapan	Markah Item Positif	Markah Item Negatif
Tidak Pernah	1	5
Jarang-jarang	2	4
Kadang-kadang	3	3
Kerap	4	2
Sangat Kerap	5	1

Poin pula dikira berdasarkan poin maksimum dan minimum. Poin maksimum yang boleh diperolehi seseorang responden ialah 90 markah manakala poin minimum ialah 18 markah. Markah mentah yang diperolehi akan ditukarkan kepada poin menggunakan formula yang telah ditetapkan.

iv) Indeks Nilai Organisasi

Indeks Nilai Organisasi yang dibina bertujuan untuk mengukur persepsi individu terhadap tingkah laku yang mungkin berlaku dalam sesebuah organisasi. Item indeks ini dibentuk berdasarkan enam nilai teras iaitu amanah, benar, bijaksana, telus, adil dan bersyukur. Setiap nilai mengandungi tiga item yang menjurus kepada penggunaan masa, kuasa dan keperibadian. Keseluruhan item dalam indeks ini ialah 18. Pembahagian item mengikut teras dan item negatif adalah seperti dalam Jadual 6 di bawah:

Jadual 6: Pembahagian Item Indeks Organisasi

Nilai	No Item
Amanah	1*, 7*, 13*
Benar	2*, 8*, 14*
Bijaksana	3*, 9, 15*
Adil	4, 10, 16
Telus	5, 11, 17
Bersyukur	6*, 12, 18*

* Item negatif

Respons untuk setiap item Indeks Nilai Organisasi menggunakan pemarkahan skala Likert lima pilihan jawapan sahaja. Setiap item diberikan markah antara 1 hingga 5 dan bergantung kepada jenis item, sama ada positif ataupun negatif. Pemarkahan untuk Indeks Nilai Organisasi adalah seperti di Jadual 7.

Jadual 7: Pemarkahan Indeks Nilai Organisasi

Jawapan	Markah Item Positif	Markah Item Negatif
Tidak Pernah	1	5
Jarang-jarang	2	4
Kadang-kadang	3	3
Kerap	4	2
Sangat Kerap	5	1

Poin pula dikira berdasarkan poin maksimum dan minimum. Poin maksimum yang boleh diperolehi seseorang responden ialah 90 markah, manakala poin minimum ialah 18 markah. Markah mentah yang diperolehi akan ditukarkan kepada poin menggunakan formula yang telah ditetapkan.

v) Rekod Maklum Balas Pelanggan

Rekod Maklum Balas Pelanggan bertujuan mengukur tahap amalan nilai murni dalam kalangan warga JPA terutama semasa menyampaikan perkhidmatan. Pengamalan nilai-nilai murni diukur oleh pelanggan berdasarkan pengalaman dan pemerhatian ketika berurusan dengan pihak yang bertugas di kaunter. Item dalam indeks ini dibentuk berdasarkan enam nilai teras iaitu amanah, benar, bijaksana, telus, adil dan bersyukur. Setiap nilai mengandungi empat item yang menjurus kepada penggunaan masa, kuasa dan keperibadian. Keseluruhan item dalam indeks ini ialah 24. Pembahagian item mengikut teras dan item negatif adalah seperti dalam Jadual 8.

Jadual 8: Pembahagian Item Rekod Maklum Balas Pelanggan

Nilai	No Item
Amanah	24*, 18*, 12*, 6*
Benar	23*, 17, 11, 5*
Bijaksana	22, 16, 10*, 4
Adil	21, 15, 9*, 3
Telus	20*, 14, 8*, 2
Bersyukur	19, 13, 7, 1*

* Item negatif

Respons untuk setiap item Rekod Maklum Balas Pelanggan menggunakan pemarkahan skala Likert dua pilihan jawapan antara 1 dan 2 dan bergantung kepada jenis item, sama ada positif ataupun negatif. Pemarkahan untuk Rekod Maklum Balas Pelanggan adalah seperti di Jadual 9.

Jadual 9: Pemarkahan Item Maklum Balas Pelanggan

Jawapan	Markah Item Positif	Markah Item Negatif
Tiada	1	2
Ya/Ada	2	1

Poin pula dikira berdasarkan poin maksimum dan minimum. Poin maksimum yang boleh diperolehi seseorang responden ialah 48 markah, manakala poin minimum ialah 24 markah. Markah mentah yang diperolehi akan ditukarkan kepada poin menggunakan formula yang telah ditetapkan.

1.6.6 Prosedur Audit Nilai

Audit nilai merupakan proses di mana lima instrumen digunakan untuk mengukur tahap amalan nilai teras dalam Perkhidmatan Awam. Audit ini dilaksanakan oleh pasukan audit nilai yang dilantik dan diberi latihan. Audit nilai dilaksanakan dalam tempoh Januari hingga Disember 2019. Prosedur pengumpulan data audit nilai dijalankan berdasarkan kepada tiga kaedah iaitu melibatkan rekod bilangan pegawai setiap bahagian, pegawai yang menjawab secara dalam talian dan pelanggan yang berurusan dengan kaunter perkhidmatan JPA.

Kaedah pertama menganalisis Rekod Amalan Nilai melalui penelitian dan pengumpulan data daripada rekod pegawai yang diperolehi daripada Bahagian Khidmat Pengurusan. Pegawai yang bertanggungjawab akan mula mengumpul data Rekod Amalan Nilai bermula dari bulan Januari sehingga Disember tahun semasa yang dinilai.

Kaedah pengumpulan data yang kedua melibatkan tinjauan menggunakan soal selidik yang dijalankan secara dalam talian menggunakan SPAN. Untuk melaksanakan tinjauan, pentadbir sistem pengurusan audit nilai akan membuka tempoh masa menjawab kepada semua responden dalam satu jangka masa yang ditetapkan. Sistem Audit Nilai akan dibuka selama satu bulan untuk membolehkan responden menjawab soalan audit nilai. Setelah tamat tempoh menjawab, data tersebut akan dikumpulkan serta dimurnikan supaya tidak berlaku pertindihan.

Kaedah pengumpulan data yang ketiga pula melibatkan tinjauan kepada pelanggan yang berurusan dengan kaunter bahagian JPA. Satu set soal selidik Maklum Balas Pelanggan akan disediakan di kaunter pelanggan JPA serta boleh juga diakses secara dalam talian. Pegawai yang bertugas di kaunter akan memberi soal selidik Maklum Balas Pelanggan kepada pelanggan sebaik sahaja pelanggan selesai mendapatkan perkhidmatan. Pelaksanaan kajian ini telah dilaksanakan secara “*Cross Sectional*” selama tiga bulan.

Jadual 10: Responden Mengikut Bahagian

BIL	BAHAGIAN	BIL RESPONDEN	JUMLAH PENGISIAN	PERATUSAN RESPONDEN
1	Pejabat Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (Pejabat KPPA)	60	68	88.24%
2	Bahagian Khidmat Pengurusan (BKP)	255	276	92.39%
3	Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Dasar (BPPD)	35	43	81.40%
4	Bahagian Pembangunan dan Pengurusan Maklumat Strategik (BPMS)	185	193	95.85%
5	Bahagian Pengurusan Psikologi (BPPs)	34	43	79.07%
6	Bahagian Saraan (BS)	75	81	92.59%
7	Bahagian Pasca Perkhidmatan (BP)	68	133	51.13%
8	Bahagian Perkhidmatan (BK)	229	286	80.07%
9	Bahagian Pembangunan Modal Insan (BMI)	148	186	79.57%
10	Bahagian Pembangunan Organisasi (BPO)	101	122	82.79%
11	Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)	498	756	65.87%
	JUMLAH MENJAWAB	1688	2187	77.18%

*Jumlah Pengisian Perjawatan : 2187 sehingga 31 Disember 2019

1.6.7 Kaedah Interpretasi Data

Kaedah interpretasi dapatan penilaian audit nilai berdasarkan manual pentadbiran instrumen SPAN (Arahan YAB Perdana Menteri Siri 7 No.1 Tahun 2007) yang mengandungi empat tahap pengamalan nilai seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 11.

Jadual 11: Kaedah Interpretasi Tahap Pengamalan Nilai

Poin	Tahap Pengamalan Nilai
≥ 90	Cemerlang dan Perlu Dikekalkan
80 - 89	Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan
60 - 79	Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan
≤ 59	Sangat Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan

2.0 KEPUTUSAN KAJIAN

Bahagian ini mengandungi dapatan Kajian Audit Nilai Tahun 2019 yang berkaitan dengan demografi responden, demografi pelanggan, tahap serta pengamalan nilai.

2.1 Analisis Demografi Pegawai Agensi

Profil responden pegawai terdiri daripada maklumat demografi seperti jantina, umur, bangsa, kumpulan perkhidmatan dan tempat bertugas. Maklumat terperinci berhubung demografi kajian ditunjukkan di dalam Jadual 12.

Sebanyak 77.18% (1688 responden daripada 2187 jumlah pengisian perjawatan sehingga 31 Disember 2019) warga JPA terlibat dalam kajian audit nilai 2019. Daripada jumlah responden tersebut, seramai 849 orang pegawai lelaki (50.3%) dan 839 orang pegawai wanita (49.7%) yang menjawab kajian yang dijalankan.

Daripada segi umur responden pula ia dikategorikan kepada tujuh segmen dengan nilai taraf perbezaan setiap kategori adalah lima. Responden yang paling ramai menjawab adalah dalam kategori umur 36 hingga 40 tahun iaitu seramai 430 orang (25.47%). Kemudian diikuti dengan responden dalam kategori 31 hingga 35 tahun iaitu seramai 424 orang (25.12%). Manakala, pecahan peratusan responden mengikut bangsa pula ialah 81.81% untuk bangsa Melayu, 11.85% bagi Peribumi Sabah dan Sarawak, masing-masing 3.2% dan 1.42% bagi bangsa India dan bangsa Cina serta lain-lain bangsa sebanyak 1.72%.

Jadual 12: Demografi Pegawai

Demografi Pegawai		Jumlah	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	849	50.30
	Perempuan	839	49.70
Umur	25 Tahun Ke Bawah	73	4.32
	26-30 Tahun	220	13.03
	31-35 Tahun	424	25.12
	36-40 Tahun	430	25.47
	41-45 Tahun	221	13.09
	46-50 Tahun	139	8.23
	51 Tahun ke atas	181	10.72
Bangsa	Melayu	1381	81.81
	Cina	24	1.42
	India	54	3.20
	Peribumi Sabah/Sarawak	200	11.85
	Lain-lain	29	1.72
Kumpulan Perkhidmatan	Pengurusan Atasan	8	0.47
	Pengurusan dan Profesional	470	27.84
	Sokongan I	1036	61.37
	Sokongan II	174	10.31
KPPA		60	3.55
BS		75	4.44
BK		229	13.57

BPPD	35	2.07
BPPs	34	2.01
BPMS	185	10.96
BPO	101	5.98
BMI	148	8.77
BP	68	4.03
BKP	255	15.11
INTAN	498	29.50
Jumlah Keseluruhan Responden Pegawai	1688	100.00
Jumlah Keseluruhan Warga JPA	2187	

Taburan responden mengikut kumpulan perkhidmatan pula menunjukkan bahawa Kumpulan Perkhidmatan Sokongan I mencatatkan jumlah responden tertinggi seramai 1,036 orang iaitu 61.37% daripada keseluruhan warga JPA diikuti dengan kumpulan Pengurusan dan Profesional (P&P) yang mencatatkan seramai 470 orang iaitu 27.84% daripada warga keseluruhan JPA. Ini menunjukkan 77.18% daripada keseluruhan warga JPA yang melibatkan diri dalam Kajian Audit Nilai 2019 terdiri daripada Kumpulan Perkhidmatan Sokongan 1 dan Kumpulan P&P.

2.2 Demografi Pelanggan JPA

Profil responden pelanggan terdiri daripada maklumat demografi seperti jantina, umur, bangsa dan pekerjaan. Demografi pelanggan JPA yang terlibat dalam kajian audit nilai pada tahun 2019 adalah seperti ditunjukkan dalam Jadual 12.

Seramai 475 orang pelanggan JPA yang terlibat dalam kajian audit nilai 2019 ini. Bilangan responden perempuan lebih ramai iaitu 249 orang berbanding responden lelaki seramai 226 orang. Jika dilihat daripada aspek umur, didapati kebanyakan pelanggan yang berurusan dengan JPA dalam tempoh kajian audit nilai 2019 dijalankan terdiri daripada pelanggan yang berumur 40-59 tahun iaitu seramai 222 orang (46.74%). Seperti mana kajian-kajian terdahulu, pelanggan yang terdiri daripada kakitangan kerajaan dan berbangsa Melayu mendominasi demografi pelanggan JPA dalam kajian kali ini.

Dapatan ini menunjukkan bahawa JPA menjadi tumpuan penjawat awam seiring dengan visi JPA untuk menjadikan perkhidmatan awam berprestasi tinggi, berintegriti, dinamik dan berjiwa rakyat dengan misi memacu dan meneraju pembangunan sumber manusia Perkhidmatan Awam.

Jadual 13: Demografi Pelanggan

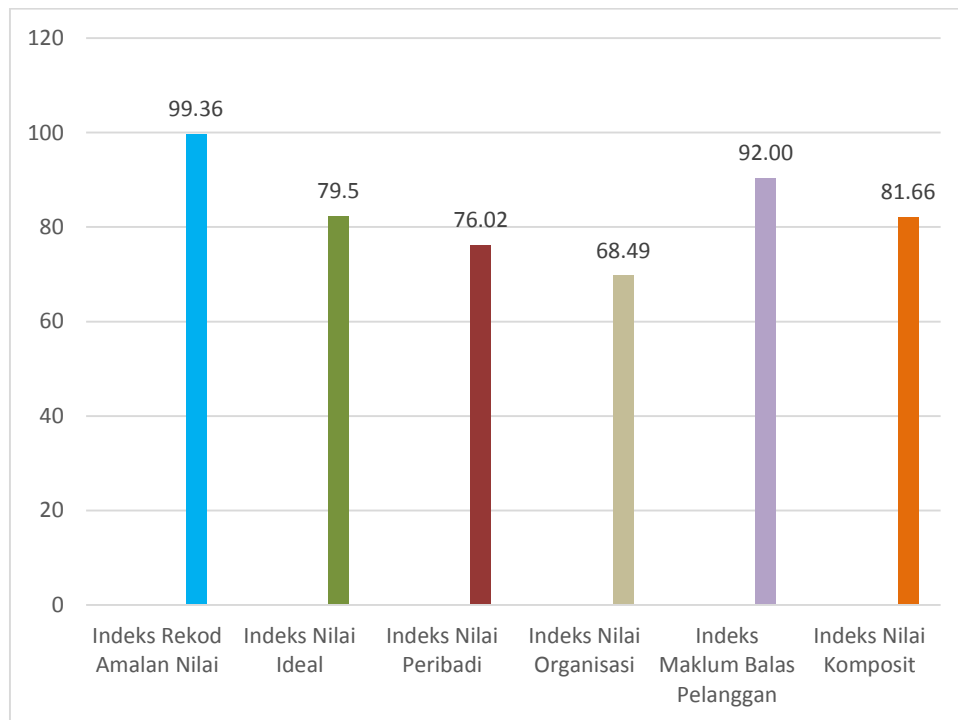
Demografi Pelanggan		Jumlah	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	226	47.58
	Perempuan	249	52.42
Umur	18-39	198	41.68
	40-59 tahun	222	46.74
	60 tahun ke atas	55	11.58
Bangsa	Melayu	415	83.00
	Cina	12	2.40
	India	32	6.40
	Peribumi Sabah/Sarawak	16	3.20
Pekerjaan	Kakitangan Kerajaan	446	89.20
	Kakitangan Swasta	16	3.20
	Bekerja Sendiri/Pesara/Pelajar	13	2.60
Jumlah Keseluruhan		475	100.00

3.0 ANALISIS TAHAP PENGAMALAN NILAI

Tahap pengamalan nilai dianalisis berdasarkan dua kategori iaitu Analisis Indeks Pengamalan Nilai dan Analisis Nilai Teras. Analisis Indeks Pengamalan Nilai merangkumi analisis enam indeks iaitu Indeks Rekod Amalan Nilai, Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi, Indeks Nilai Organisasi, Indeks Maklum Balas Pelanggan dan Indeks Nilai Keseluruhan (Komposit). Manakala, analisis nilai teras melibatkan empat nilai indeks iaitu Indeks Nilai Ideal, Indeks Nilai Peribadi, Indeks Nilai Organisasi dan Indeks Maklum Balas Pelanggan.

3.1 Indeks Pengamalan Nilai

Dapatan 2019 menunjukkan bahawa Indeks Rekod Amalan Nilai (RAN) ialah 99.36 yang bermaksud RAN JPA berada pada tahap cemerlang dan perlu dikekalkan. Indeks Nilai Ideal adalah pada poin 79.50 iaitu berada pada tahap boleh diterima dengan meneruskan usaha peningkatan. Manakala, Indeks Nilai Peribadi adalah pada poin 76.02 iaitu pada tahap perlu penambahbaikan dengan pemantauan. Seterusnya, Indeks Nilai Organisasi iaitu poin 68.49 berada pada tahap perlu penambahbaikan dengan pemantauan. Indeks Maklum Balas Pelanggan ialah poin 92.00 berada pada tahap cemerlang dan perlu dikekalkan.



Rajah 1: Indeks Pengamalan Nilai

Keseluruhannya, tahap pengamalan nilai warga JPA adalah pada **poin 81.66** yang bermaksud **Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan**. Maklumat terperinci berhubung Indeks Pengamalan Nilai adalah seperti di Rajah 1.

3.1.1 Rekod Amalan Nilai (RAN)

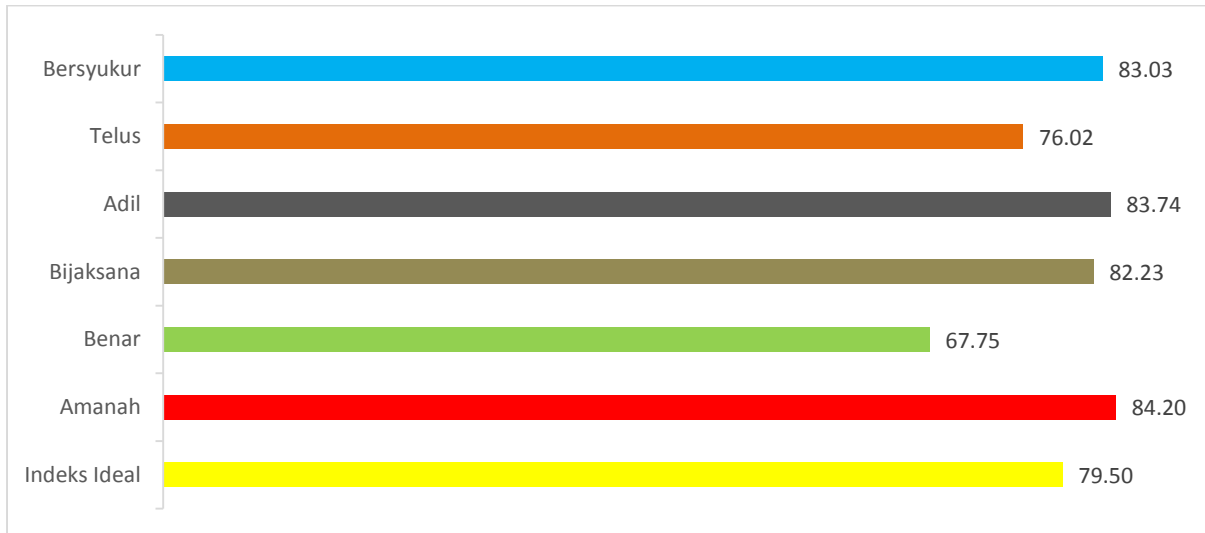
Berdasarkan kepada keputusan kajian ini, RAN berada pada tahap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan” dengan jumlah poin sebanyak 99.36. Analisis dapatan kajian ini menunjukkan pihak JPA perlu memantapkan program-program sedia ada dengan mengambil kira laporan pengaduan awam mengenai **kelewatan atau tiada tindakan diambil**. Pada tahun 2019, sebanyak 63 aduan telah diterima iaitu 12 aduan dari Biro Pengaduan Awam (BPA), 50 aduan daripada pelanggan dan satu aduan laporan dalaman agensi.

Bagi laporan surcaj/tatatertib pegawai awam, 14 orang warga JPA telah dikenakan tindakan iaitu melibatkan Laporan Rekod Kedatangan seramai enam orang, tiga kes rasuah berdasarkan Laporan SPRM, dua kesalahan penyalahgunaan dadah, dua tindakan tatatertib berdasarkan Laporan JPA dan satu tindakan surcaj daripada Laporan Jabatan Perbendaharaan Negara. Manakala, seramai empat orang pegawai mendapat markah LNPT kurang daripada 60%.

3.1.2 Nilai Teras Indeks

i. Indeks Nilai Ideal

Rajah 2 menunjukkan Indeks Nilai Ideal warga JPA pada tahun 2019 berdasarkan enam nilai teras. Poin Indeks Nilai Ideal warga JPA yang diperolehi ialah 79.50. Dapatan ini menunjukkan Nilai Ideal warga JPA berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Empat nilai teras Indeks Nilai Ideal memperoleh poin melebihi 80.00 iaitu nilai teras Amanah poin 84.20, Bijaksana poin 82.23, Adil poin 83.74 dan Bersyukur poin 83.03. Manakala, dua nilai teras Indeks Nilai Ideal memperoleh poin kurang 80.00 iaitu nilai teras Telus memperoleh peratusan poin 76.02 dan yang terendah nilai teras Benar iaitu pada poin 67.75.

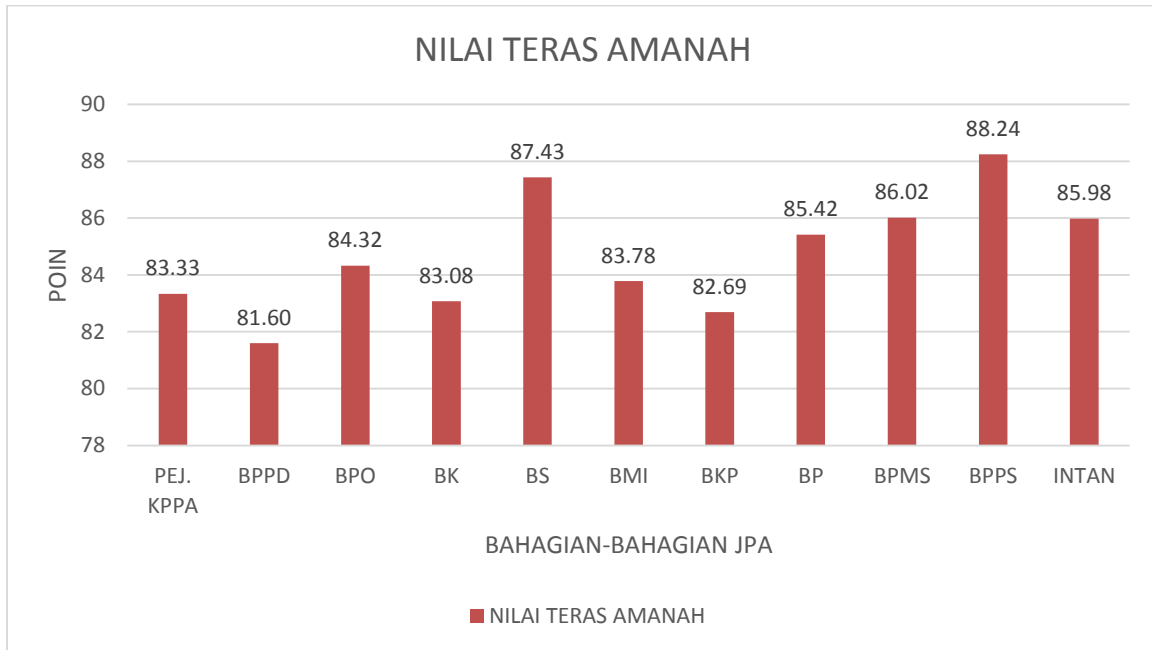


Rajah 2: Indeks Nilai Ideal

Keseluruhannya, Indeks Nilai Ideal Warga JPA pada tahun 2015, 2017 dan 2019 berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Walau bagaimanapun, didapati bahawa tiada perubahan pada Nilai Teras Benar iaitu berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” bagi ketiga-tiga tahun. Nilai Teras Telus pula menunjukkan penurunan pada tahun 2019 iaitu berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

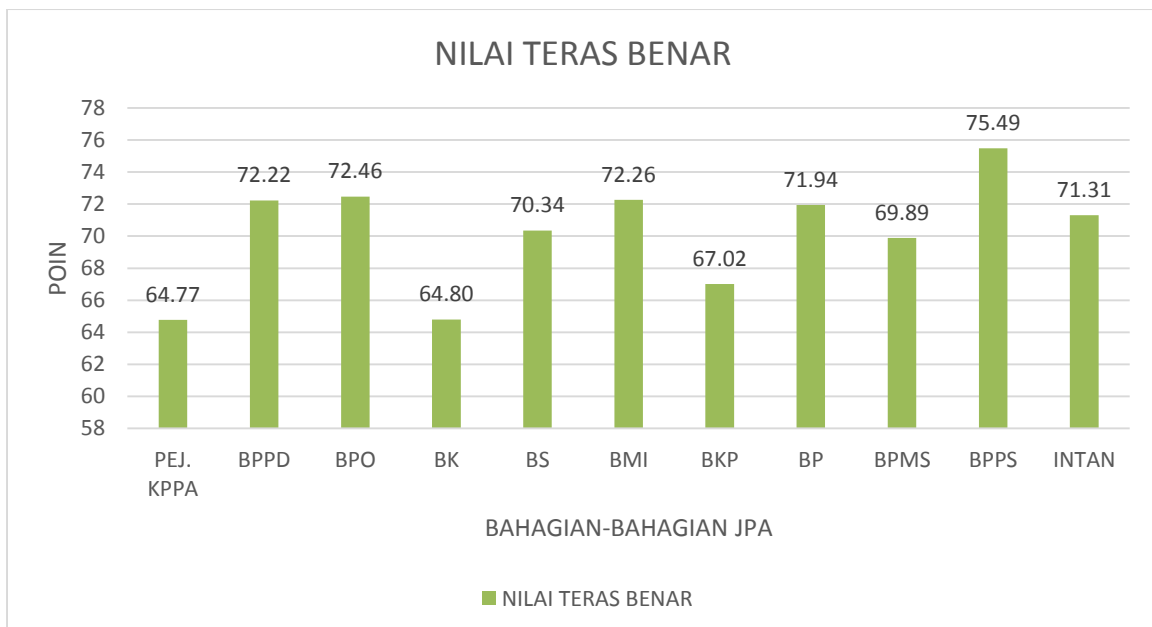
Jadual 14: Perbandingan Indeks Nilai Ideal JPA bagi tahun 2015, 2017 dan 2019

Nilai Teras	Indeks Nilai Ideal		
	2015	2017	2019
Amanah	89.20	86.40	84.20
Benar	77.79	72.73	67.75
Bijaksana	87.23	84.43	82.23
Adil	88.23	85.01	83.74
Telus	83.21	79.06	76.02
Bersyukur	88.88	85.59	83.03



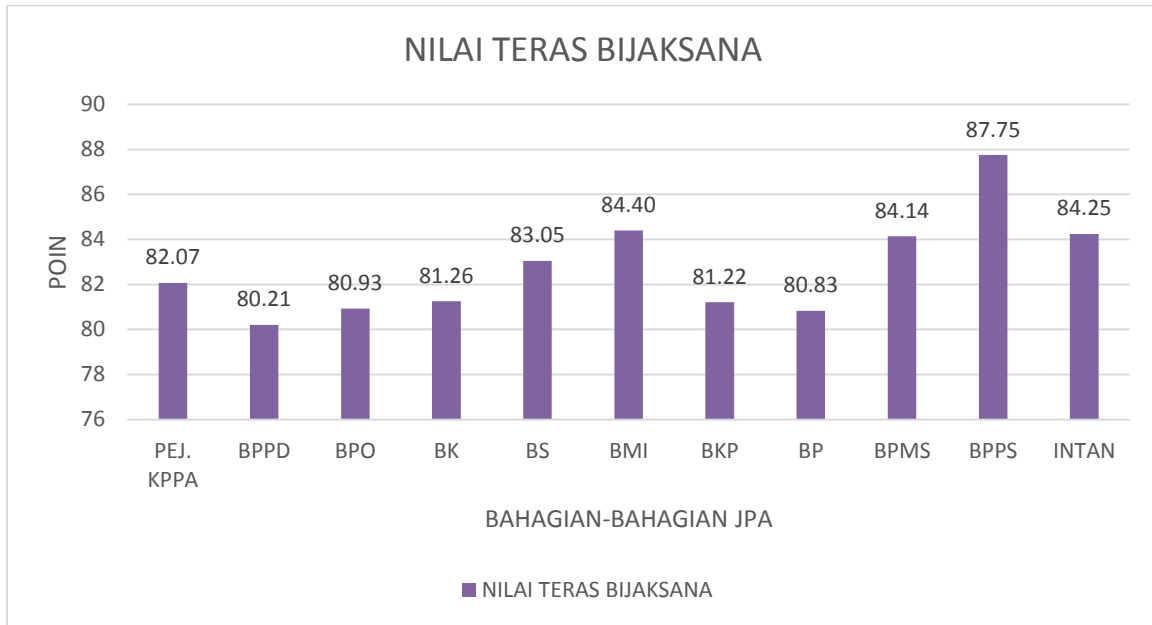
Rajah 3: Nilai Teras Amanah

Nilai Teras Amanah warga JPA berada pada tahap “Boleh diterima dengan meneruskan usaha peningkatan”



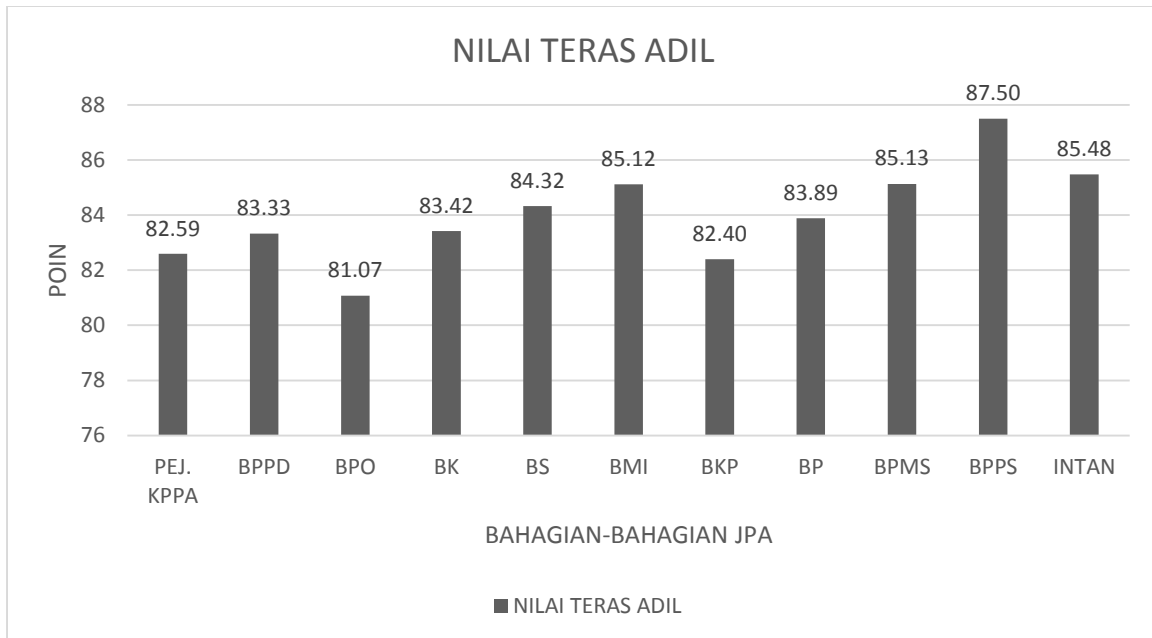
Rajah 4: Nilai Teras Benar

Nilai Teras Benar warga JPA berada pada tahap “Boleh diterima dengan meneruskan usaha peningkatan” kecuali di Pejabat KPPA, BK, BKP dan BPMS yang berada pada tahap “Perlu penambahbaikan dengan pemantauan”.



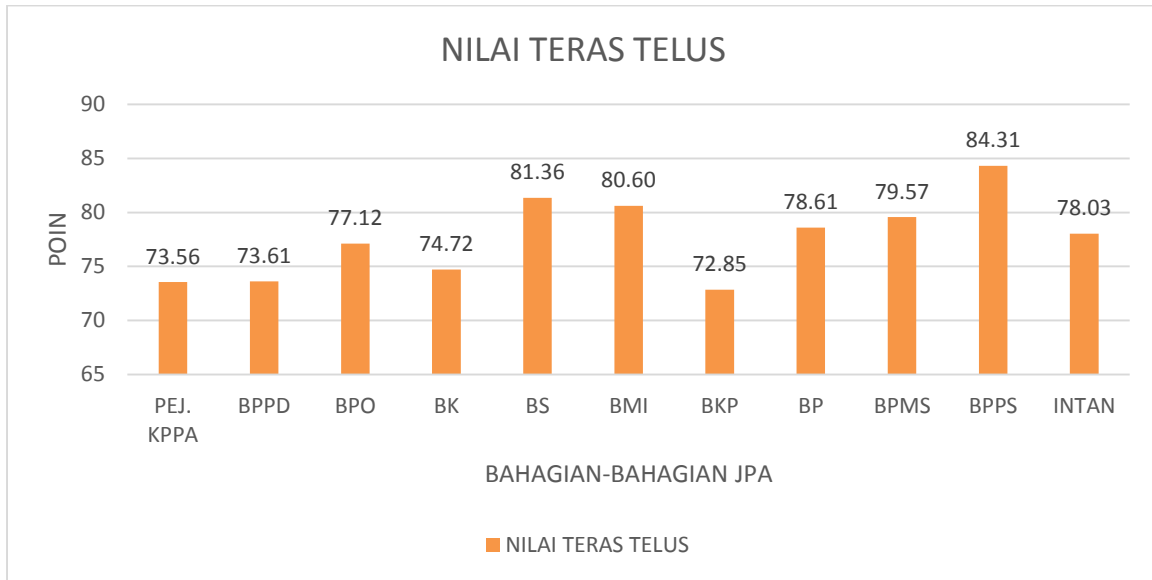
Rajah 5: Nilai Teras Bijaksana

Secara keseluruhannya, Nilai Teras Bijaksana semua bahagian di JPA pada 2019 berada pada tahap “Boleh diterima dengan meneruskan usaha peningkatan”



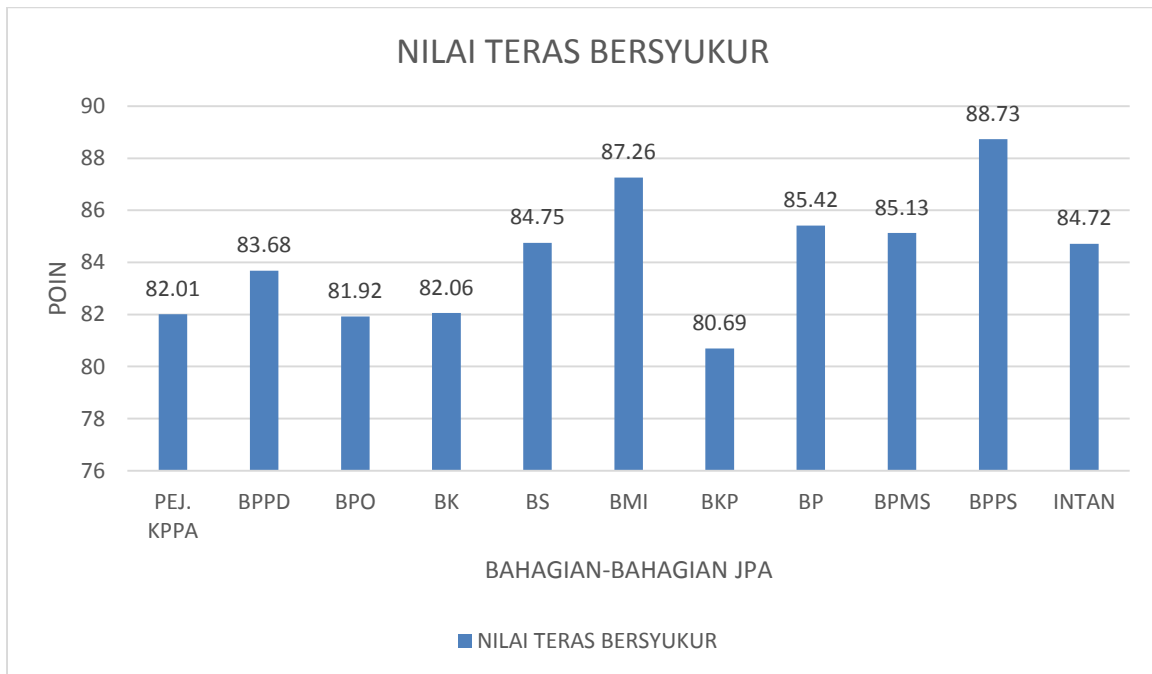
Rajah 6: Nilai Teras Adil

Nilai Teras Adil bagi warga JPA di semua bahagian yang terlibat ialah berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”.



Rajah 7: Nilai Teras Telus

Nilai Teras Telus warga JPA berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Hanya tiga bahagian yang berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan” iaitu BS, BMI dan BPPs.



Rajah 8: Nilai Teras Bersyukur

Didapati Nilai Teras Bersyukur warga JPA berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Ini menunjukkan rata-rata warga JPA mempunyai nilai teras syukur yang baik dan ideal.

ii. Indeks Nilai Peribadi

Indeks Nilai Peribadi warga JPA yang diperolehi bagi tahun 2019 ialah pada poin 76.02. Dapatan ini menunjukkan Nilai Peribadi warga JPA berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Jadual 15 menunjukkan perincian poin Nilai Indeks Peribadi yang diperolehi oleh setiap bahagian di JPA.

Jadual 15: Indeks Nilai Peribadi Mengikut Bahagian

Bahagian	Nilai Peribadi
Pejabat KPPA	75.49
BKP	75.38
BPPD	74.77
BPMS	74.79
BPPs	80.68
BS	77.10
BP	75.30
BK	75.88
BMI	77.88
BPO	76.11
INTAN	76.57
Poin	76.02

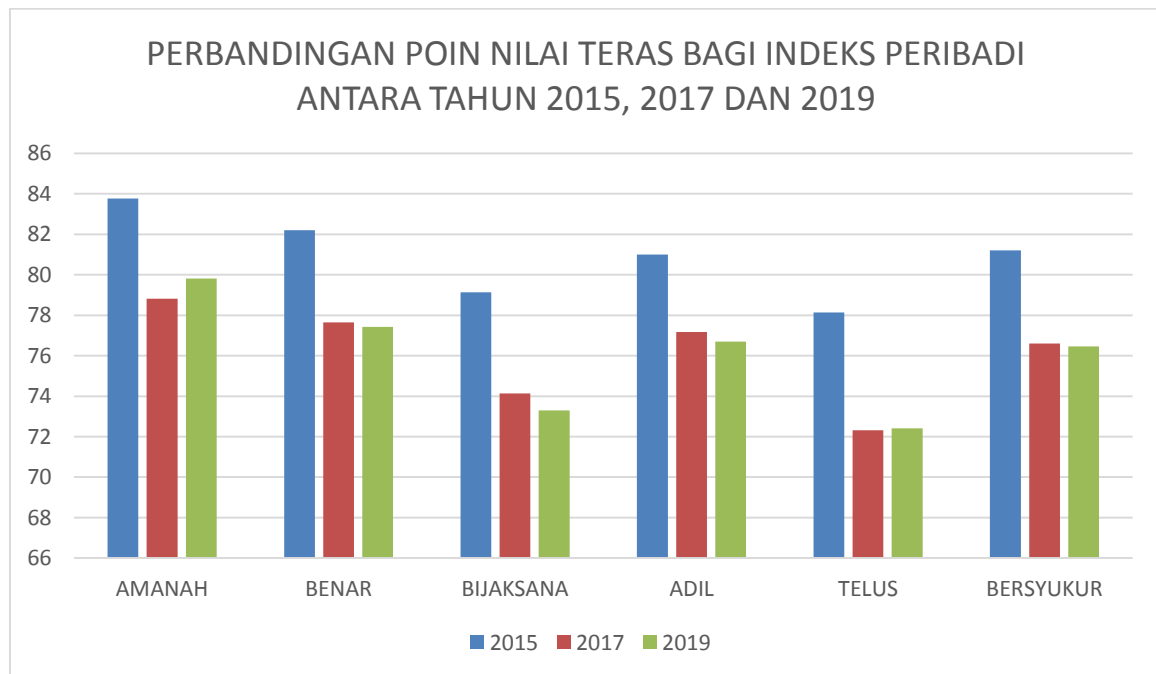
Bagi Indeks Nilai Peribadi, BKP mencatatkan indeks yang paling rendah iaitu pada poin 75.38. Manakala, BPPs mencatatkan indeks nilai yang paling tinggi iaitu pada poin 80.68 yang berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Walau bagaimanapun, majoriti bahagian mencapai Indeks Nilai Peribadi pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

Perincian dan perbandingan Indeks Nilai Peribadi bagi tahun 2015, 2017 dan 2019 adalah seperti Jadual 16. Pasukan SPAN JPA telah melakukan analisis

berdasarkan enam nilai teras yang dikaji oleh instrumen SPAN bagi ketiga-tiga Indeks Nilai termasuk Indeks Nilai Peribadi.

Jadual 16: Peratusan dan Perbandingan Poin Indeks Peribadi Berdasarkan Nilai Teras

Nilai Teras	Nilai Peribadi		
	2015	2017	2019
Amanah	83.76	78.81	79.82
Benar	82.20	77.64	77.42
Bijaksana	79.14	74.13	73.29
Adil	81.00	77.17	76.70
Telus	78.14	72.32	72.41
Bersyukur	81.20	76.60	76.46

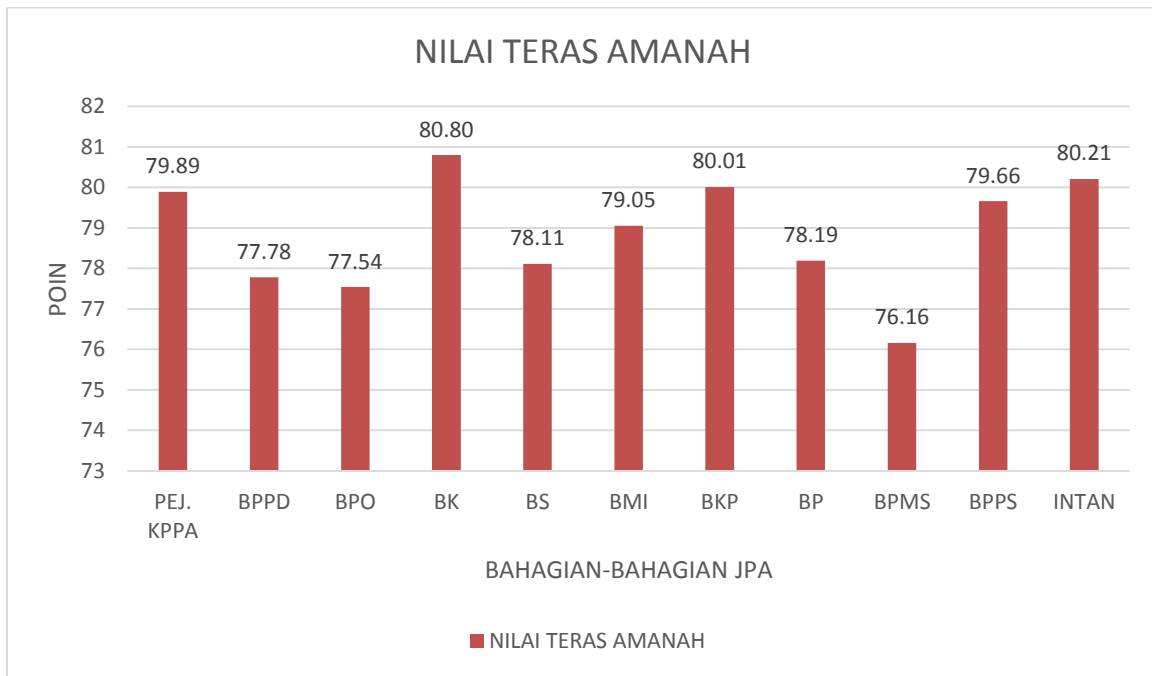


Rajah 9: Perbandingan Poin Nilai Teras bagi Indeks Peribadi antara Tahun 2015, 2017 dan 2019

Perbandingan nilai teras bagi Indeks Peribadi antara tahun 2015, 2017 dan 2019 menunjukkan penurunan bagi kesemua enam nilai teras yang dikaji. Kesemua enam nilai teras berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

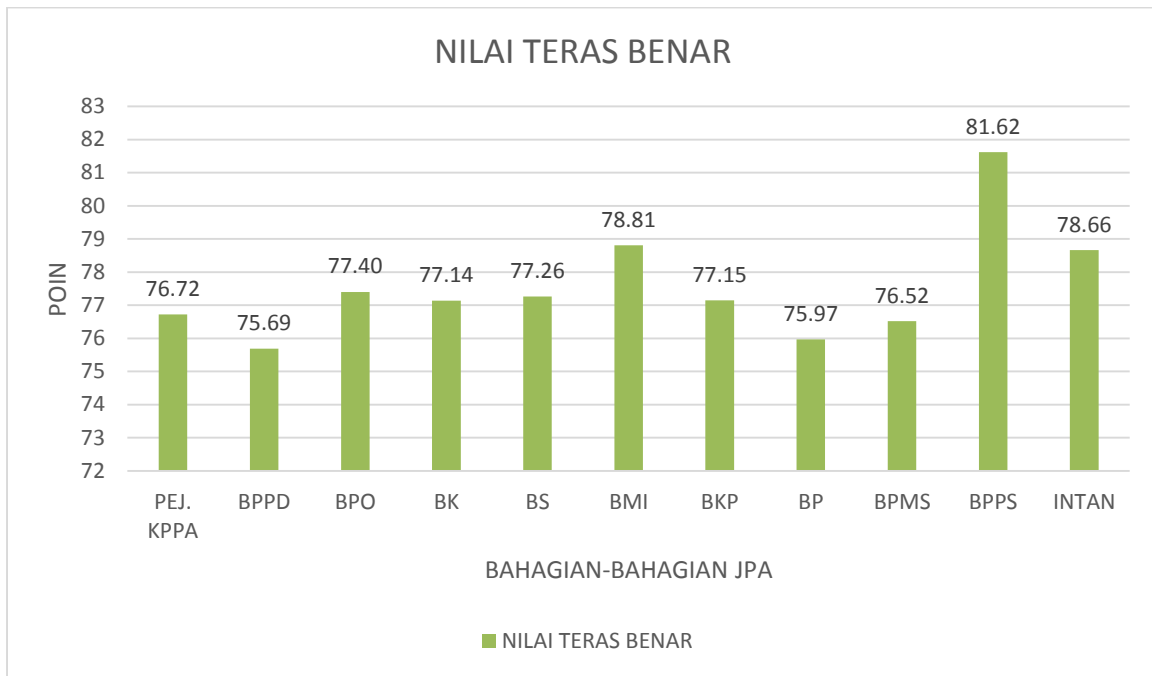
Jadual 17: Perbandingan Poin Indeks Peribadi Berdasarkan Nilai Teras antara Bahagian JPA

Bahagian	Nilai Teras Peribadi					
	Amanah	Benar	Bijaksana	Adil	Telus	Bersyukur
JPA	79.82	77.42	73.29	76.70	72.41	76.46
Pejabat KPPA	79.89	76.72	72.74	75.80	72.36	75.92
BKP	80.01	77.15	71.96	75.64	72.39	75.14
BP	78.19	75.97	73.89	77.64	71.25	74.86
BMI	79.05	78.81	75.95	78.93	75.60	78.93
BPO	77.54	77.40	75.56	77.82	70.90	77.40
BPMS	76.16	76.52	74.82	76.88	69.27	75.09
BPPs	79.66	81.62	80.64	80.88	77.94	83.33
BPPD	77.78	75.69	74.65	74.65	70.49	75.35
BK	80.80	77.14	72.11	76.25	72.62	76.35
BS	78.11	77.26	76.27	79.66	72.74	78.53
INTAN	80.21	78.66	74.31	77.11	72.22	76.89



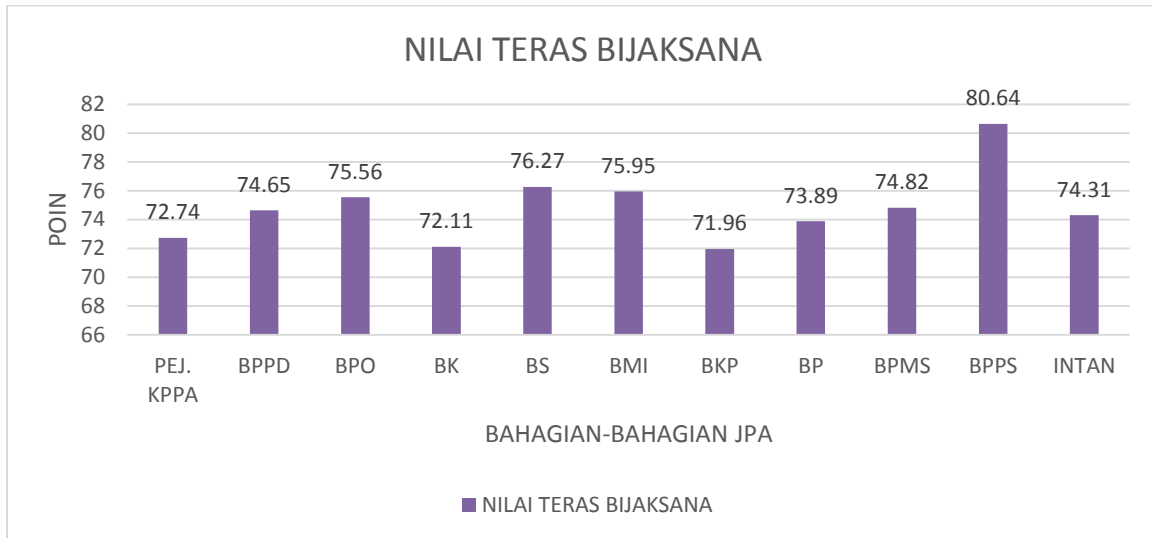
Rajah 10: Perbandingan Poin Nilai Teras Amanah bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Amanah untuk Indeks Peribadi, sebanyak tiga bahagian mencatatkan poin melebihi 80.00 iaitu pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Bahagian-bahagian tersebut ialah BK, BKP dan INTAN. BK telah mencatatkan poin tertinggi iaitu 80.80. Baki lapan bahagian mencatatkan poin di antara 70.00 hingga 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Poin Nilai Teras Amanah yang terendah dicatatkan oleh BPMS dengan poin 76.16.



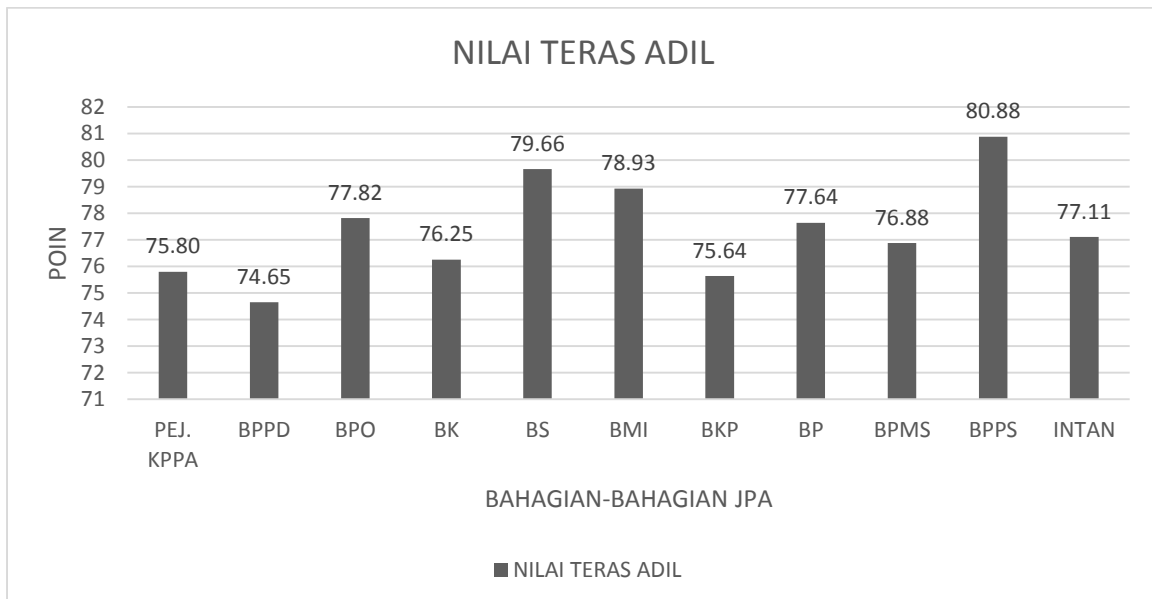
Rajah 11: Perbandingan Poin Nilai Teras Benar bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Benar, terdapat satu bahagian yang mencatatkan poin melebihi 80.00 iaitu pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Bahagian tersebut ialah BPPs pada poin 81.62. Manakala, lebih baki 10 bahagian yang lain mencatatkan poin di antara poin 70.00 hingga poin 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” di mana bahagian yang mencatatkan point terendah ialah BPPD dengan catatan poin 75.69.



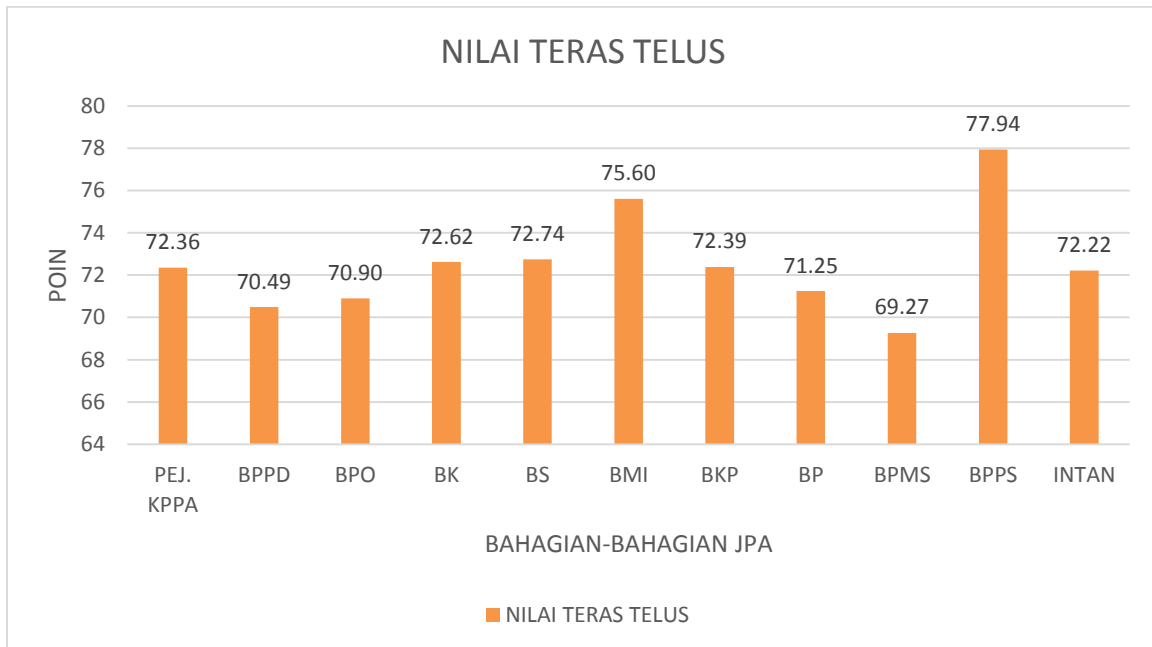
Rajah 12: Perbandingan Poin Nilai Teras Bijaksana bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Bijaksana, hanya satu bahagian iaitu BPPs sahaja telah mencapai poin melebihi 80.00 iaitu 80.64 pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Sebanyak 10 bahagian mencatatkan poin di antara 70.00 hingga 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Poin nilai teras Benar yang terendah dicatatkan oleh BKP dengan poin 71.96.



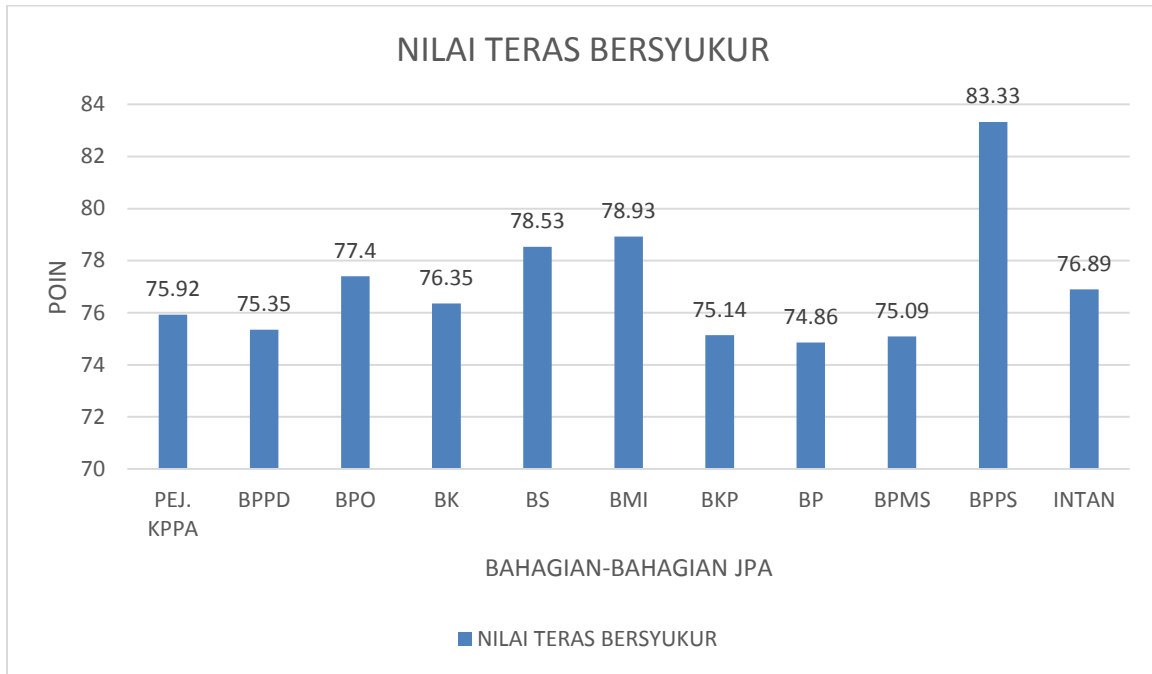
Rajah 13: Perbandingan Poin Nilai Teras Adil bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Adil, sekali lagi hanya BPPs yang mencatatkan poin melebihi 80.00 iaitu 80.88 pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan. Sebanyak 10 bahagian mencatatkan poin di antara 70.00 hingga 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Poin Nilai Teras Adil yang terendah dicatatkan oleh BPPD dengan poin 74.65.



Rajah 14: Perbandingan Poin Nilai Teras Telus bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Telus, tiada bahagian yang mencatatkan poin melebihi 80.00. Terdapat 10 bahagian mencatatkan poin di antara 70.00 hingga 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” dan satu bahagian mendapat poin kurang daripada 70.00 iaitu BPMS pada poin 69.27.



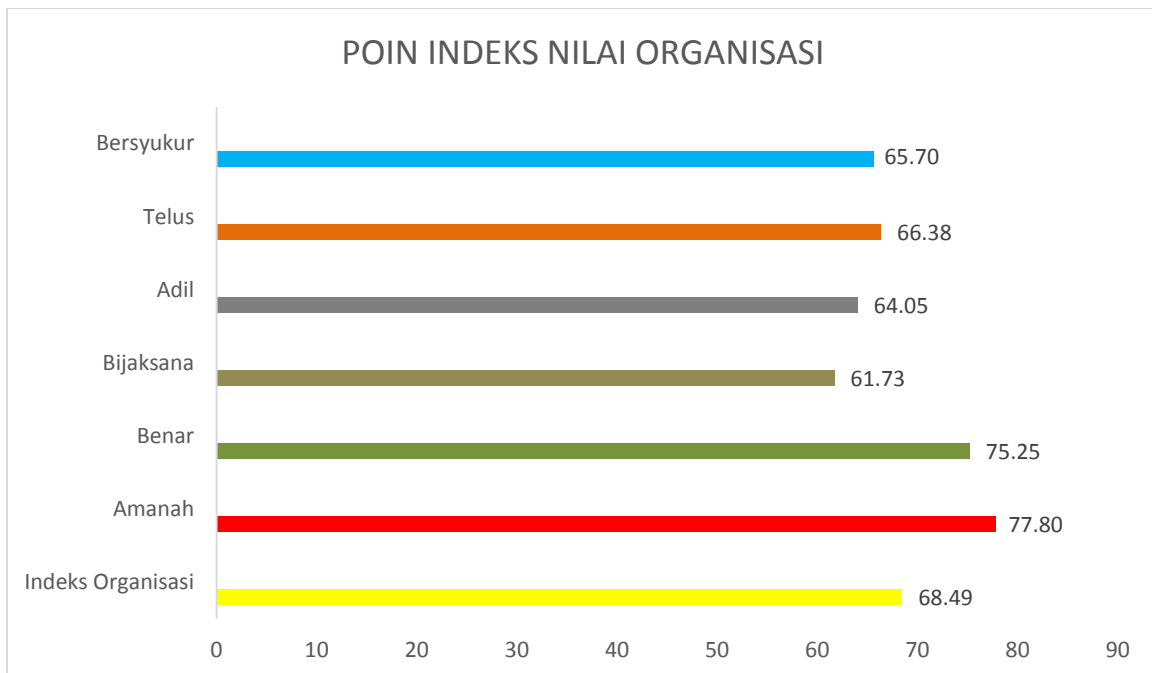
Rajah 15: Perbandingan Poin Nilai Teras Bersyukur bagi Indeks Nilai Peribadi antara Bahagian JPA

Bagi Nilai Teras Bersyukur, hanya BPPs telah mencatatkan poin melebihi 80.00 iaitu poin 83.33 pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Sebanyak 10 bahagian mencatatkan poin di antara 70.00 hingga 79.00 iaitu pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

iii. Indeks Nilai Organisasi

a. Perbandingan Indeks Nilai Organisasi antara Bahagian

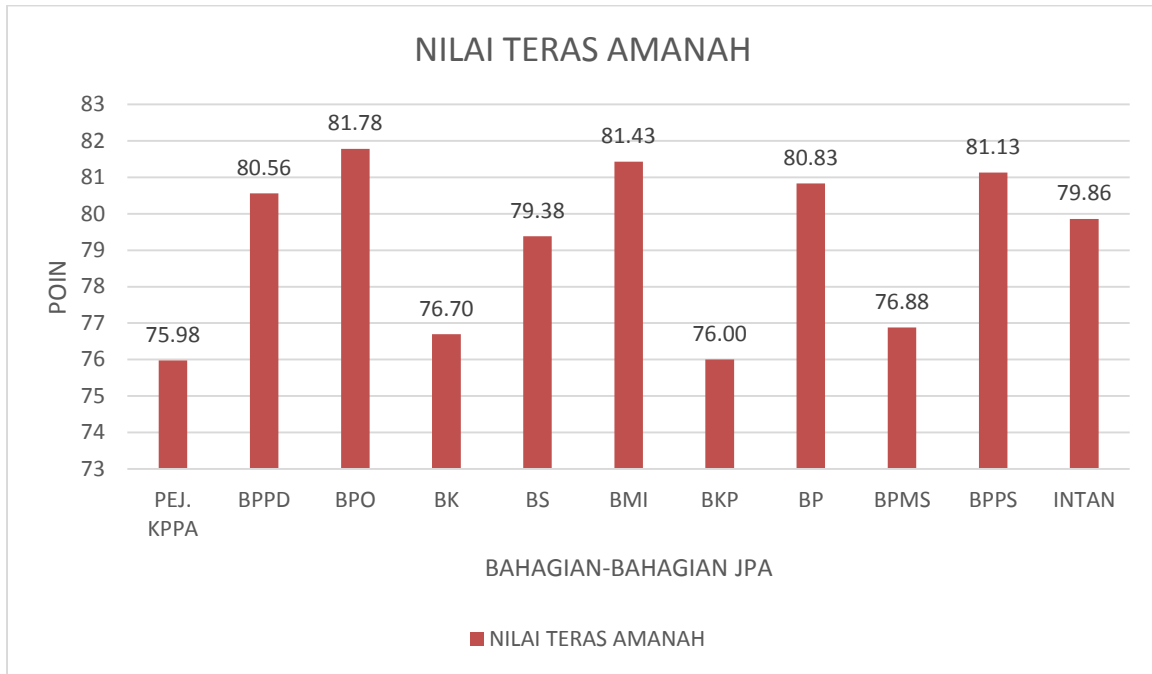
Indeks Nilai Organisasi menunjukkan nilai tertinggi dengan poin 77.80 adalah Nilai Teras Amanah. Manakala, Nilai Teras Bijaksana mencatatkan nilai terendah dengan poin 61.73. Secara keseluruhan, JPA telah mencatatkan tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” dengan nilai poin 68.49.



Rajah 16: Poin Indeks JPA

b. Nilai Teras Amanah bagi Indeks Nilai Organisasi

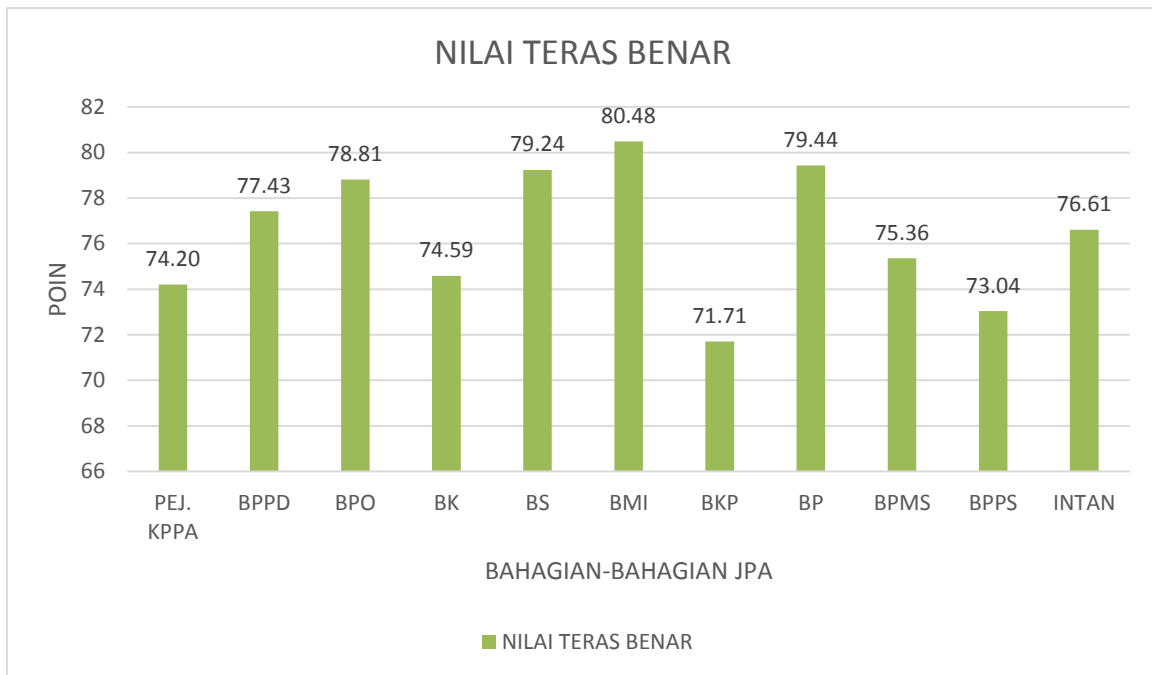
Lima bahagian mencatatkan tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Manakala, selebihnya berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.



Rajah 17: Perbandingan Poin Nilai Teras Amanah Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA.

c. Nilai Teras Benar bagi Indeks Nilai Organisasi

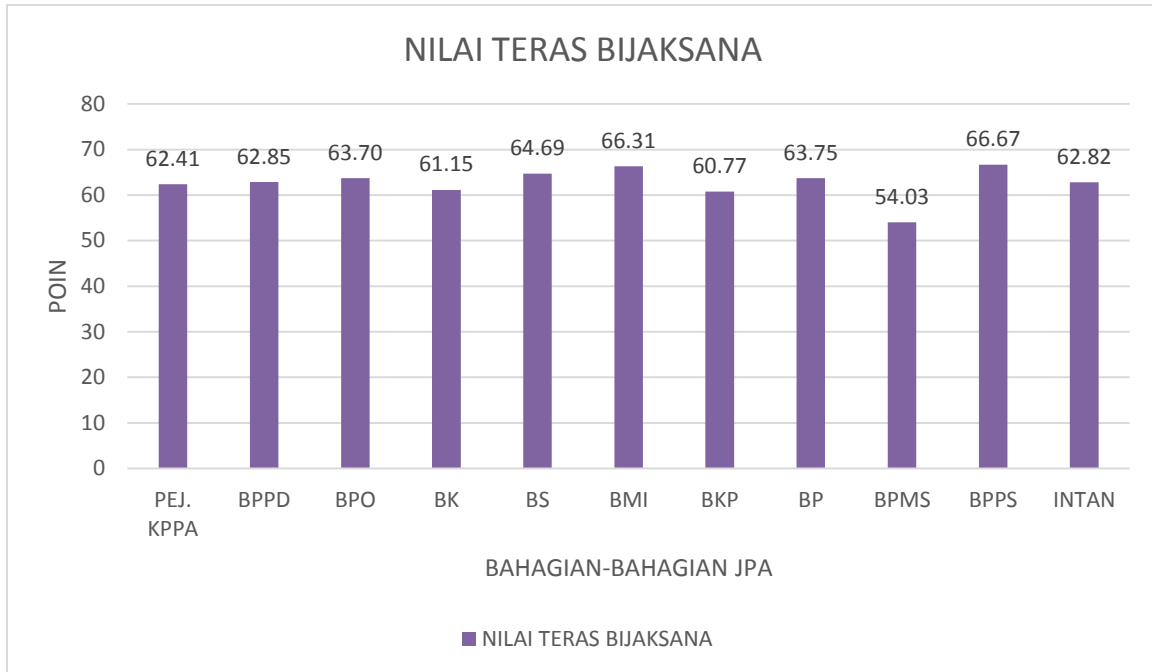
Terdapat satu bahagian sahaja iaitu BMI yang mencatatkan pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Manakala, baki 10 bahagian berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.



Rajah 18: Perbandingan Poin Nilai Teras Benar Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA

d. Nilai Teras Bijaksana bagi Indeks Nilai Organisasi

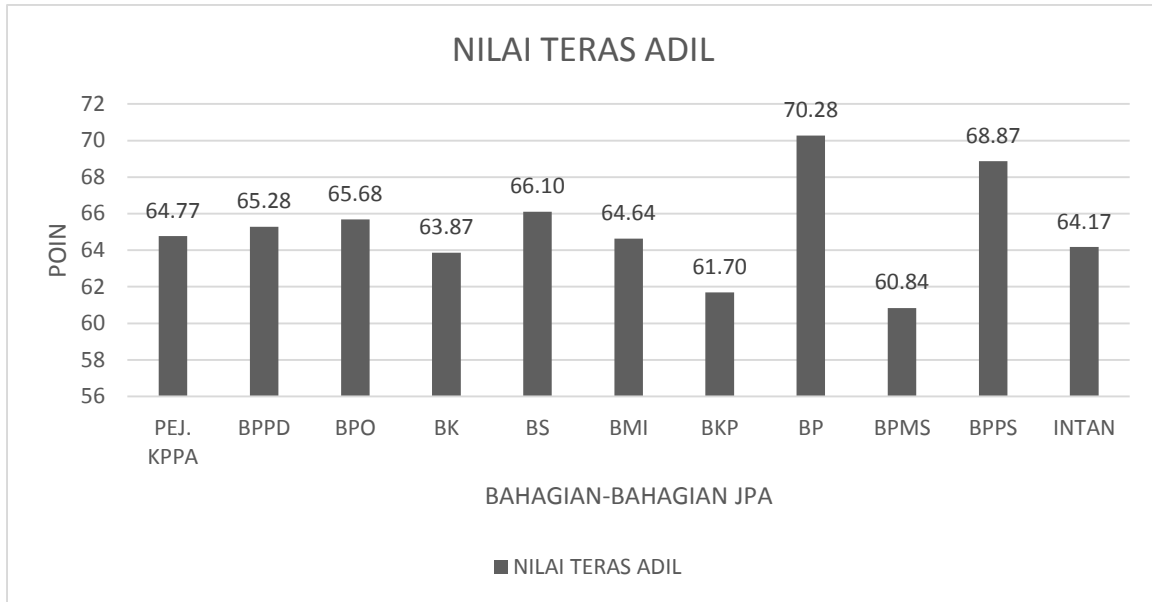
Majoriti bahagian berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” dengan rata-rata mendapat poin 60.00 hingga 69.00. Namun begitu, data menunjukkan BPMS mendapat poin yang rendah iaitu dengan nilai poin 54.03 di mana “Sangat Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Secara keseluruhannya, JPA perlu melaksanakan tindakan proaktif bagi meningkatkan Nilai Teras Bijaksana ini.



Rajah 19: Perbandingan Poin Nilai Teras Bijaksana Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA

e. Nilai Teras Adil bagi Indeks Nilai Organisasi

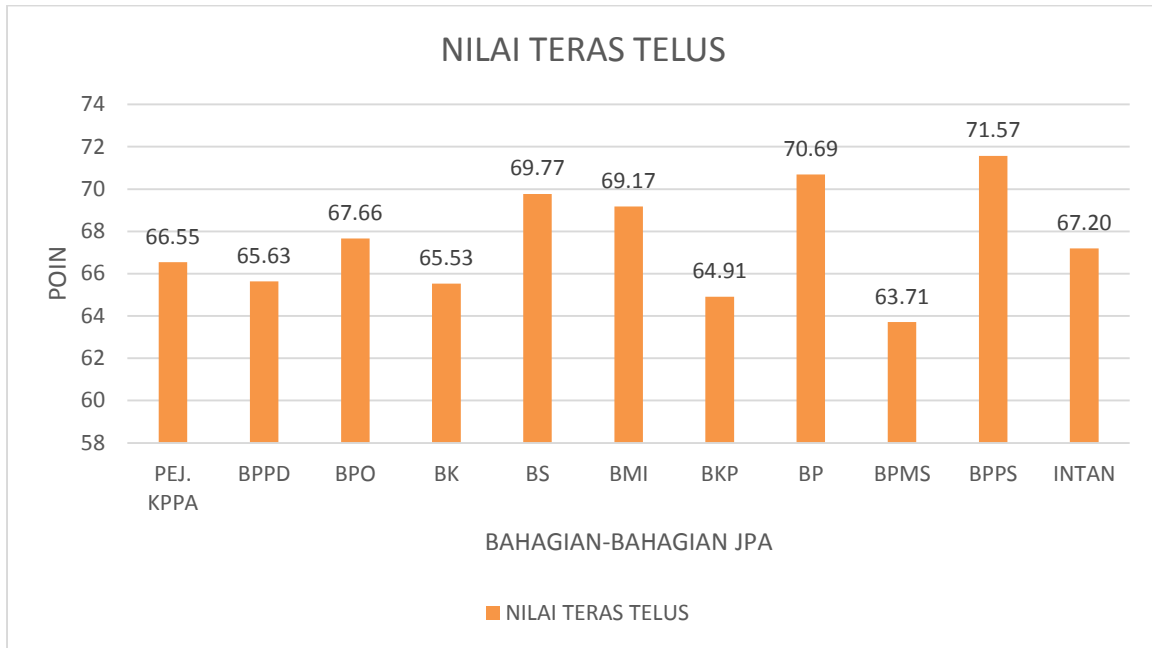
Terdapat satu bahagian berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” iaitu di Bahagian Pasca Perkhidmatan dengan poin 70.28. Manakala, 10 bahagian berada pada tahap “Sangat Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Oleh itu, JPA perlu meningkatkan langkah-langkah intervensi yang bersesuaian supaya nilai teras ini dapat dipertingkatkan pada masa akan datang.



Rajah 20: Perbandingan Poin Nilai Teras Adil Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA

f. Nilai Teras Bersyukur bagi Indeks Nilai Organisasi

Sebanyak dua bahagian mencatatkan tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” iaitu di BP dan BPPs. Manakala, sembilan bahagian yang lain berada pada tahap “Sangat Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.



Rajah 21: Perbandingan Poin Nilai Teras Telus Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA

g. Nilai Teras Telus bagi Indeks Nilai Organisasi

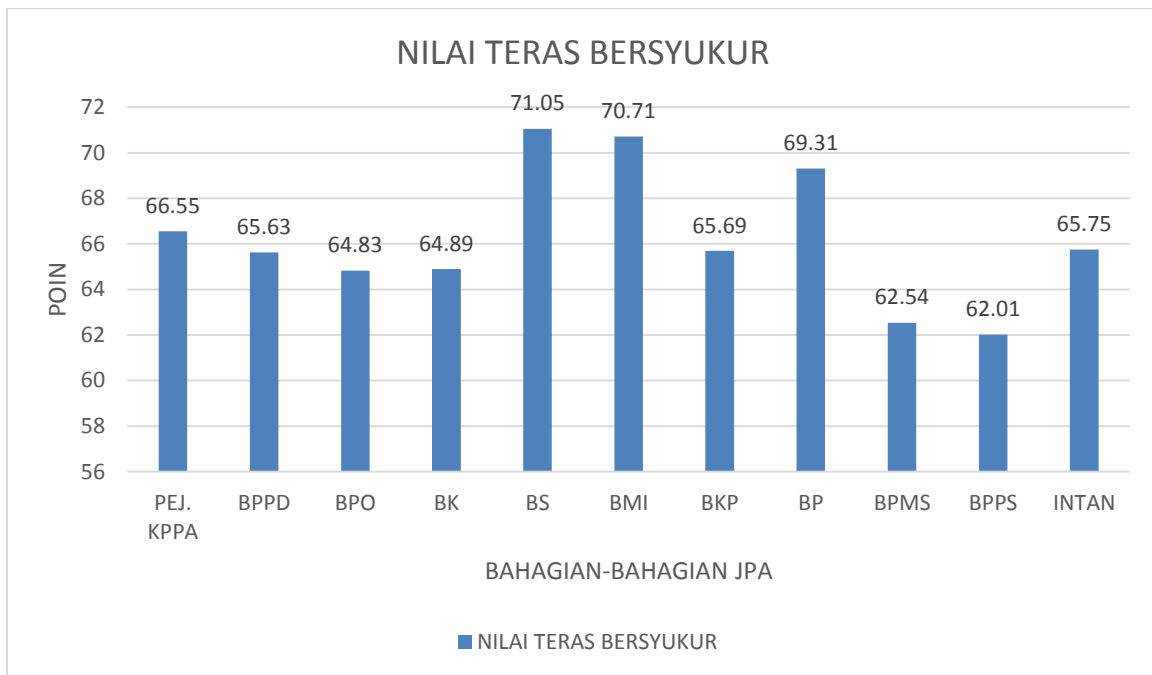
Semua bahagian telah mencatatkan tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

Secara keseluruhannya, Indeks Nilai Organisasi bagi tahun 2019 untuk 11 bahagian di JPA mencatatkan poin nilai indeks antara 60.00 hingga 79.00 iaitu masih berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”. Secara amnya, data ini jika dibandingkan dengan Indeks Nilai Organisasi bagi tahun 2017, tiada kenaikan atau peningkatan yang drastik tercapai. Ini mempamerkan nilai-nilai tersebut agak statik daripada segi pengamalan, penghayatan mahupun persepsi yang ada dalam kalangan warga JPA.

Sasaran awal bagi Indeks Nilai Organisasi tahun 2019 selaras dengan RMKe-11 berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan” dengan poin 80.00 ke atas. Namun begitu, hasil kajian audit nilai bagi tahun 2019 mendapati Indeks Nilai Organisasi masih tidak mencapai sasaran yang dikehendaki.

Berdasarkan analisa kajian, didapati Indeks Nilai Organisasi tidak tercapai disebabkan oleh tiga perkara berikut:

- i. Tahap penghayatan dan budaya pengamalan nilai masih di tahap sederhana;
- ii. Penyelarasan program-program intervensi yang lebih strategik dan mantap dengan melibatkan kerjasama antara bahagian; dan
- iii. Program-program perlu dirancang secara rapi berdasarkan punca-punca yang tepat dan perlu dikenalpasti terlebih dahulu supaya setiap objektif program yang dirancang dapat memfokuskan kepada penyelesaian kepada golongan yang disasarkan.

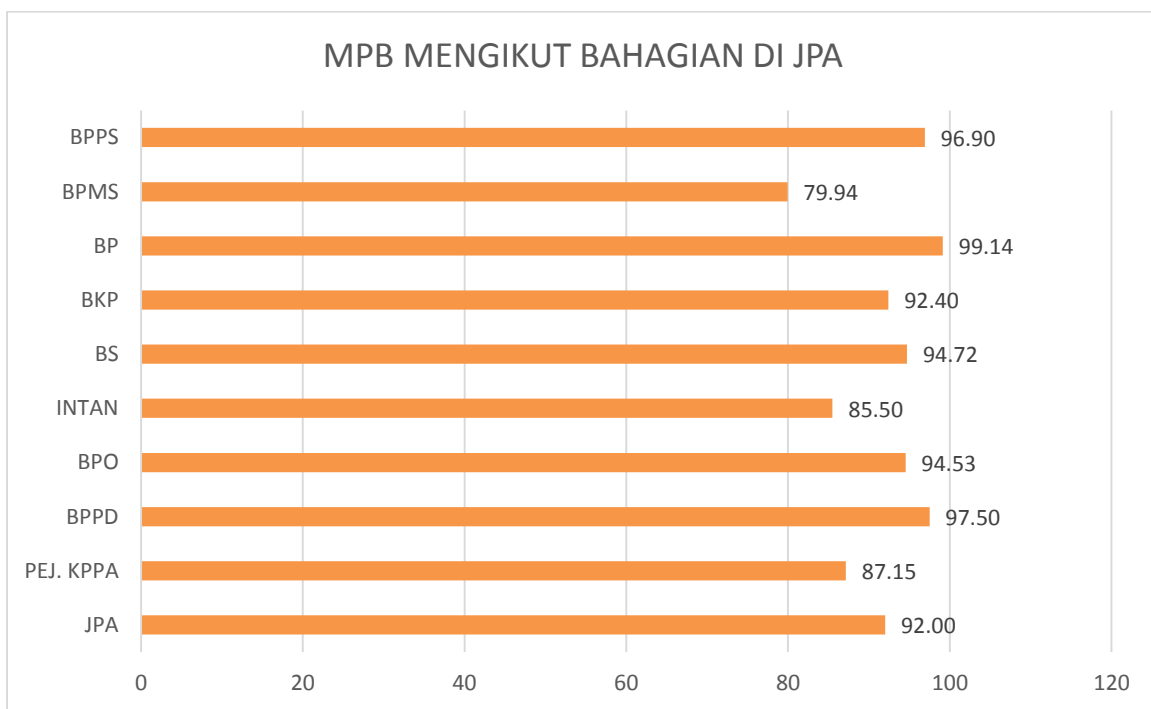


Rajah 22: Perbandingan Poin Nilai Teras Bersyukur Bagi Indeks Nilai Organisasi Antara Bahagian JPA

iv. Indeks Nilai Maklum Balas Pelanggan (MBP)

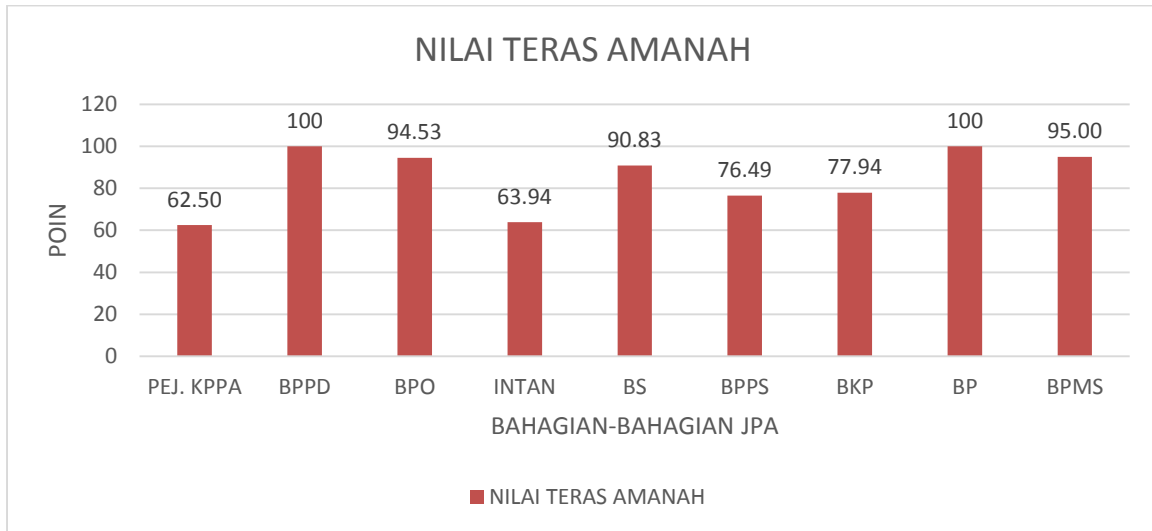
Bagi Maklum Balas Pelanggan, markah minimum di peringkat JPA ialah poin 92.00. Hanya terdapat tiga bahagian yang mendapat markah di bawah aras minimum JPA iaitu BPMS, INTAN dan Pejabat KPPA yang berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”.

Perbandingan Poin Enam Nilai Teras bagi Maklum Balas Pelanggan mengikut Bahagian adalah seperti berikut:



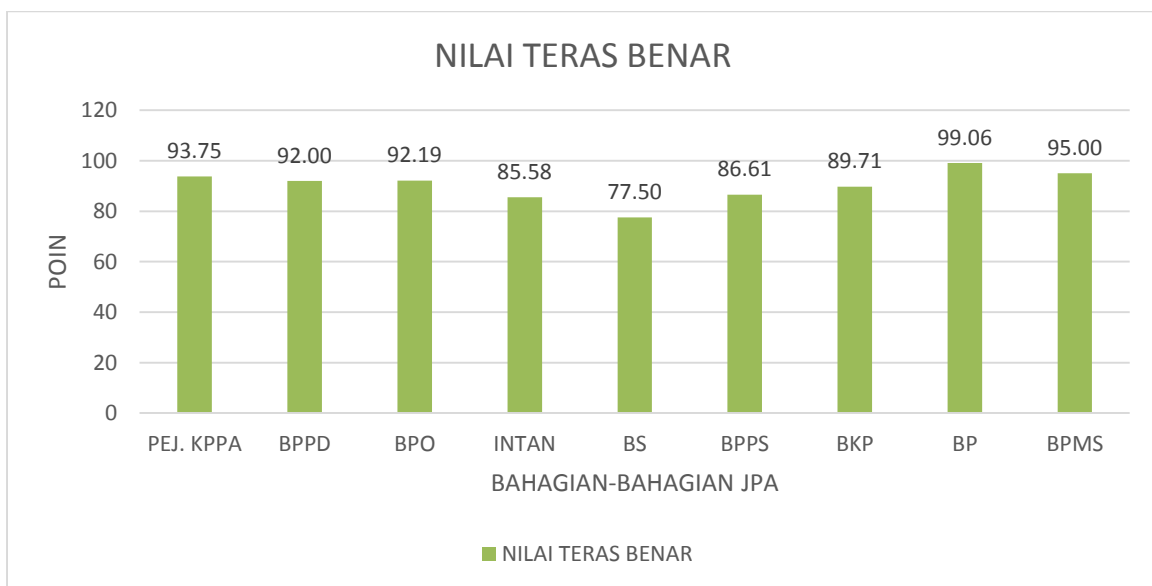
Rajah 23: Nilai Teras Maklum Balas Pelanggan

Bagi Nilai Teras Amanah Maklum Balas Pelanggan terdapat dua Bahagian yang berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan” iaitu BPPs dan BKP. Selain itu, terdapat juga dua bahagian yang sangat memerlukan penambahbaikan dengan pemantauan kerana mencapai poin 60.00 hingga 69.00 iaitu di Pejabat KPPA dan INTAN.



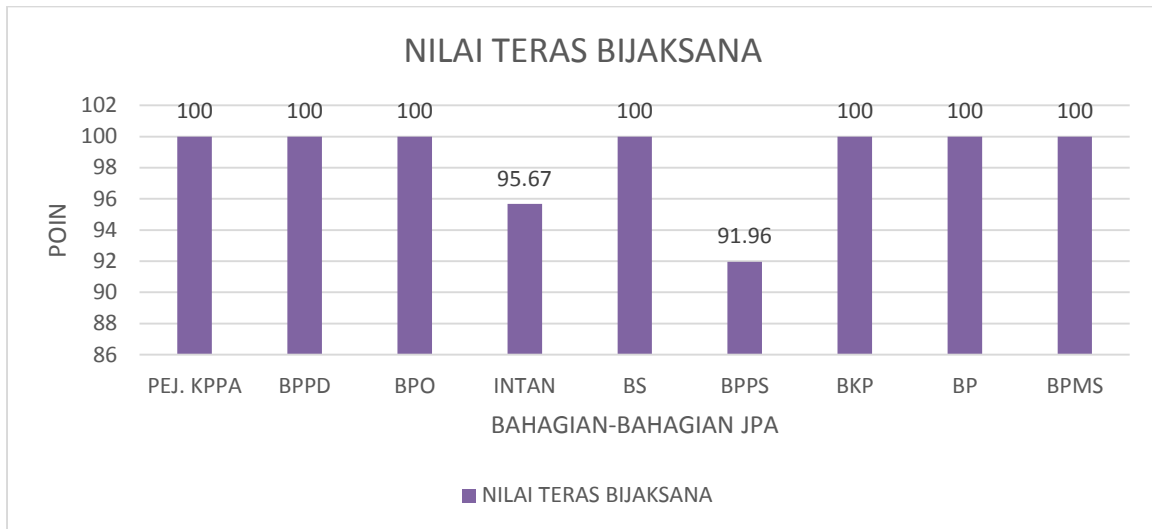
Rajah 24: Nilai Teras Amanah Maklum Balas Pelanggan

Berdasarkan rajah di bawah, bagi Nilai Teras Benar yang paling tinggi dicatatkan oleh Bahagian Pasca Perkhidmatan iaitu poin 99.06 yang berada pada tahap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan”. Manakala, Bahagian Saraan telah mencatatkan indeks nilai yang paling rendah iaitu poin 77.50 yang berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”.



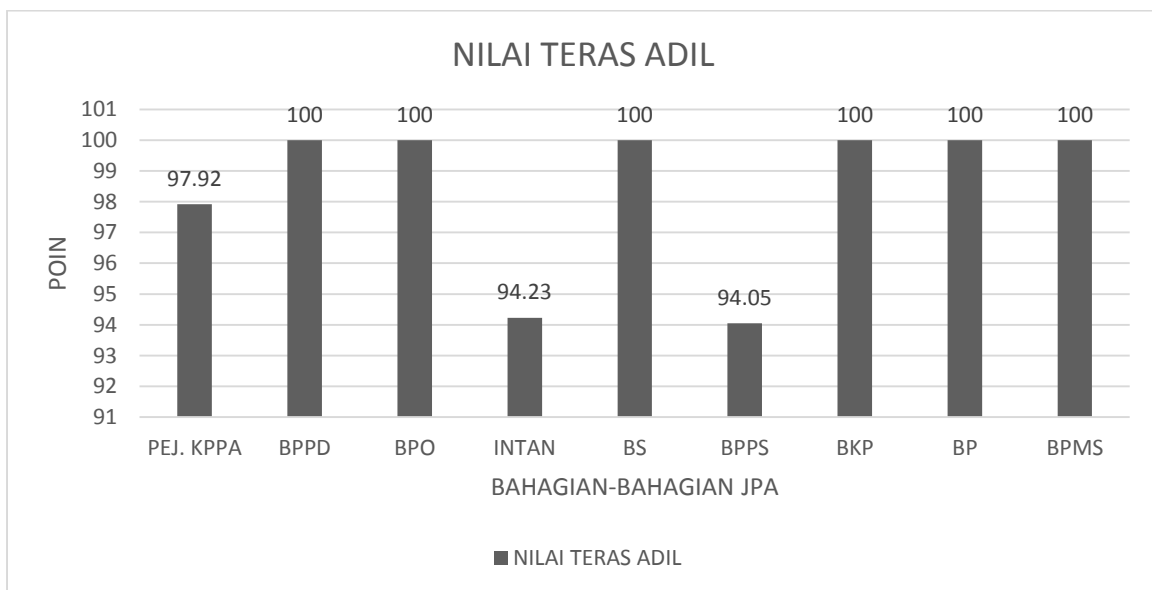
Rajah 25: Nilai Teras Benar Maklum Balas Pelanggan

Bagi Nilai Teras Bijaksana, tujuh bahagian telah mendapat poin penuh dengan cemerlang iaitu 100. Dua bahagian lagi iaitu INTAN dan BPPS mendapat markah di antara 90.00 hingga 99.00 tetapi masih di tahap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan”.



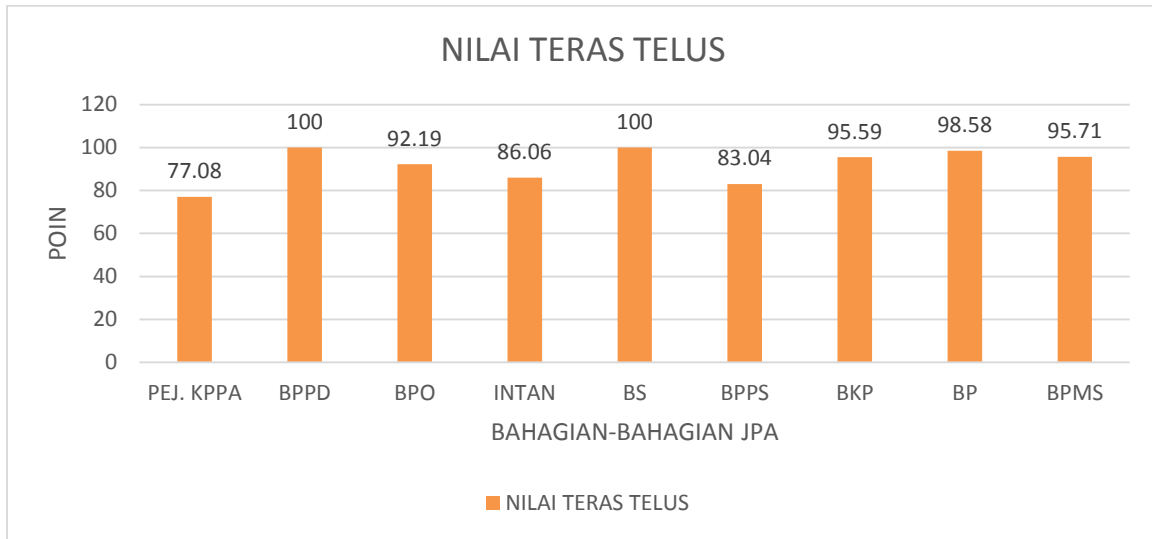
Rajah 26: Nilai Teras Bijaksana Maklum Balas Pelanggan

Secara keseluruhannya, sebanyak enam bahagian mencatatkan poin penuh 100 bagi Nilai Teras Adil. Selebihnya, tiga bahagian mendapat poin di antara 90.00 hingga 99.00 iaitu tetap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan”. Bahagian tersebut adalah Pejabat KPPA, INTAN dan BPPS.

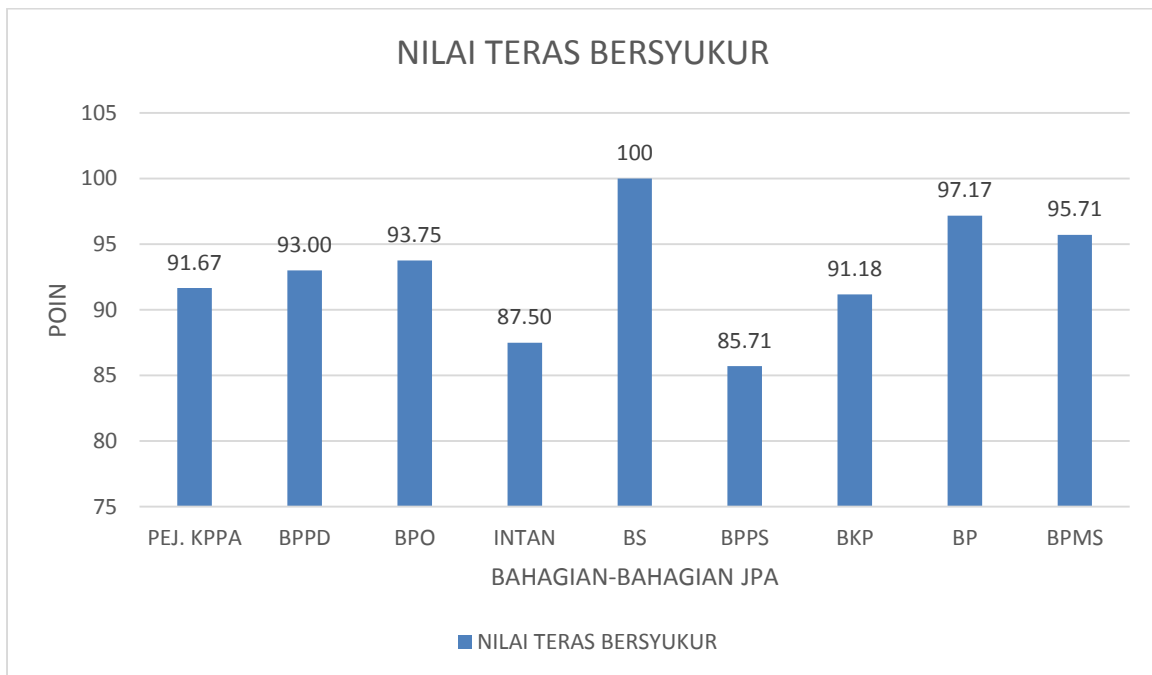


Rajah 27: Nilai Teras Adil Maklum Balas Pelanggan

Bagi Nilai Teras Telus hanya BPPD dan BS sahaja yang mendapat nilai indeks penuh 100. Empat bahagian di tahap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan” iaitu BPO, BKP, BP dan BPMS. Manakala, selebihnya berada di tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”.



Rajah 28: Nilai Teras Telus Maklum Balas Pelanggan



Rajah 29 : Nilai Teras bersyukur Maklum Balas Pelanggan

Nilai Teras Bersyukur yang paling tinggi dicatatkan oleh Bahagian Saraan iaitu 100 yang berada pada tahap “Cemerlang dan Perlu Dikekalkan”. Manakala, BPPs telah mencatatkan Nilai Teras Bersyukur yang paling rendah iaitu dengan nilai poin 85.71 yang berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”.

4.0 ULASAN DAN CADANGAN PROGRAM

4.1 Cadangan Mempertingkatkan Rekod Amalan Nilai

Bagi laporan surcaj/tatatertib pegawai awam, terdapat dua orang kakitangan JPA yang terlibat dengan penyalahgunaan dadah dan seramai enam orang kakitangan yang telah dikenakan tindakan tatatertib berdasarkan Laporan Rekod Kedatangan. Bagi kes seperti ini, penyelia perlu memainkan peranan melaksanakan pemantauan yang serius di samping memberi galakan dan sokongan moral kepada pegawai yang terlibat dalam kes penyalahgunaan dadah. Selain itu, JPA boleh menjalinkan kerjasama strategik bersama pihak Agensi Antidadah Kebangsaan (AADK) untuk menganjurkan program berbentuk kesedaran seperti “Tempat Kerja Bebas Dadah” bagi memberi kesedaran kepada semua warga JPA. JPA juga boleh menguar-uarkan kepentingan pegawai awam untuk sentiasa mengekalkan prestasi kerja yang baik dan mengadakan sesi perkongsian ilmu mengenai isu tatatertib serta implikasinya dalam perkhidmatan awam.

Hasil daripada Laporan Penilaian Prestasi Tahun 2019 pula terdapat peningkatan terhadap jumlah pegawai yang mendapat markah LNPT di bawah 60% iaitu pertambahan dua orang pegawai daripada 2017 menjadi empat orang pegawai yang mendapat markah di bawah 60% pada tahun 2019. Bagi mengelakkan pegawai mendapat markah di bawah 60%, penyelia bertanggungjawab perlu merujuk pegawai yang dikenal pasti mempunyai masalah prestasi bagi mendapatkan khidmat kaunseling di Bahagian Pengurusan Psikologi supaya lebih bermotivasi di tempat kerja dan seterusnya masalah peribadi dapat diatasi. Sekiranya masalah tersebut

masih berlarutan, dicadangkan supaya pegawai yang bermasalah untuk dirujuk di bawah Program *Exit Policy*.

Dapatan kajian juga mendapati dua orang warga JPA tidak mengisytiharkan harta kali pertama semenjak dilantik dan tidak mengisytiharkan harta kali kedua selepas lima tahun berkhidmat. Bagi mengatasi perkara ini, Pegawai Tadbir Bahagian bertanggungjawab untuk membuat semakan secara berkala dan mengemukakan peringatan kepada semua pegawai di bahagian masing-masing melalui emel atau memo untuk sentiasa mengemaskini maklumat harta di dalam Sistem HRMIS.

4.2 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Ideal

Indeks Nilai Ideal merupakan komponen yang menilai ideologi seseorang berhubung dengan prinsip atau tingkah laku ideal. Berdasarkan hasil kajian yang ditunjukkan dalam Rajah 2, didapati bahawa Indeks Nilai Ideal ialah sebanyak 79.50 iaitu berada pada tahap “Boleh Diterima dengan Meneruskan Usaha Peningkatan”. Ini menunjukkan bahawa warga telah mempunyai kesedaran dan penghayatan nilai-nilai murni pada tahap memuaskan.

Jika dilihat poin berdasarkan nilai teras dalam Rajah 2, maka fokus perlu diberikan dengan menumpukan kepada Nilai Teras Telus dan Benar yang berada pada tahap “Perlu Penambahbaikan dengan Pemantauan”.

Warga seharusnya dididik untuk bersikap telus dan berpegang kepada prinsip kebenaran serta kekal melaksanakan tindakan yang sewajarnya terhadap semua situasi. Ketelusan dan bersikap benar dalam melaksanakan tugas dan tindakan perlu diamalkan pada setiap masa.

Nilai Ideal boleh ditingkatkan melalui program/aktiviti yang berkaitan dengan pengurusan hal peribadi semasa waktu bekerja dan salah laku pegawai yang tidak dilaporkan. Antaranya ialah:

- i. Memberi peringatan secara *pop-up* di skrin komputer warga pada sela masa yang bersesuaian. Contoh: “*Shopping online* masa bekerja? Salah!”, “*Do’s & Dont’s* Semasa Waktu Bekerja”
- ii. Memperbanyak ceramah dan pameran berkaitan oleh SPRM, IIM dan lain-lain. Contoh: Integriti Dalam Pekerjaan
- iii. Melancarkan kempen di peringkat JPA dengan tema yang lebih menarik. Contoh: *Good Working Ethics*
- iv. Mengedarkan Kod Etika JPA kepada warga (saiz mini)

4.3 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Peribadi

Indeks Nilai Peribadi ialah indeks yang mengukur tahap amalan nilai diri individu warga JPA. Dengan kata lain, Indeks Nilai Peribadi merupakan penilaian tahap pengamalan nilai diri seseorang. Penilaian ini dibuat berdasarkan penelitian sama ada penjawat awam di JPA mempunyai nilai peribadi yang tinggi atau sebaliknya. Item dalam indeks ini dibentuk berdasarkan kepada enam nilai teras iaitu amanah, benar, bijaksana, telus, adil dan bersyukur. Untuk meningkatkan pemupukan nilai positif dalam kalangan warga JPA, strategi-strategi berikut boleh dilaksanakan iaitu:

- a. Memupuk sikap kepimpinan sendiri dalam kalangan pegawai awam melalui **penganjuran program-program kepimpinan diri yang lebih efektif dan konklusif**. Kepimpinan sendiri atau *self-leadership* merupakan elemen paling utama dalam memastikan pengamalan secara berterusan nilai-nilai teras yang telah digariskan dalam penilaian audit nilai, sekaligus merealisasikan Budaya Kerja Cemerlang. Kepimpinan sendiri mampu melahirkan pegawai yang lebih proaktif dalam menyuarakan pandangan dan idea yang bernas dalam mentransformasikan Perkhidmatan Awam secara bijaksana dan berhemah menggunakan platform yang betul. Kepimpinan dapat didefinisikan sebagai tindakan yang mempengaruhi kejayaan sesuatu organisasi ke arah mencapai hala tuju yang telah ditetapkan. Etika, secara ringkasnya adalah suatu kod moral dan penaakulan berdasarkan norma yang diamalkan oleh masyarakat.

Kefahaman pegawai mengenai tanggungjawab diri dalam kepimpinan dapat membantu membentuk komuniti pegawai yang lebih bijaksana dalam melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Penambahbaikan dalam kepimpinan dan nilai etika pegawai juga penting dalam penyampaian perkhidmatan dan formulasi polisi Kerajaan.

- b. Menyediakan **platform libat urus secara langsung, santai dan berterusan** yang membolehkan warga JPA menyampaikan aspirasi, cadangan atau idea bagi tujuan penambahbaikan organisasi. Setiap peringkat pegawai perlu diberikan suatu platform penyampaian cadangan atau idea yang lebih telus dan bebas. Komunikasi secara langsung antara pegawai dan pegawai atasannya perlu digalakkan dan penumpuan perlu diletakkan kepada kualiti cadangan dan idea yang disampaikan. Satu kajian oleh Elena Claudia Constantin dan Cosmin Constantin Baias (2014) mengenai *Employee Voice –Key Factor in Internal Communication* menyatakan bahawa dalam usaha mendapatkan faedah maksimum untuk pekerja dan organisasi, persekitaran kerja perlulah profesional, dalam erti kata persekitaran kerja tersebut menggalakkan pencambahan idea membina untuk kebaikan organisasi dan persekitaran kerja yang kurang perasaan takut. Sesi libat urus secara santai dan berterusan ini dapat membantu organisasi mewujudkan suasana saling mempercayai kerana sekaligus membantu meningkatkan penglibatan pegawai dalam penyampaian idea yang lebih telus dan berkesan.

4.4 Cadangan Mempertingkatkan Nilai Organisasi

Indeks Nilai Organisasi bertujuan untuk menilai persepsi seseorang ke atas tingkah laku yang berkemungkinan berlaku dalam sesebuah agensi. Hasil kajian diperlukan bagi melihat tahap nilai organisasi bagi jabatan secara keseluruhannya dan juga bahagian-bahagian khususnya. Berdasarkan hasil kajian, beberapa strategi telah dikenal pasti untuk membantu meningkatkan tahap nilai organisasi pada masa depan.

Strategi-strategi tersebut adalah seperti berikut:

i. Penggunaan masa yang efisien

- a. Mesyuarat perlu mengikut masa yang ditetapkan dan mengelak untuk membuat penangguhan mesyuarat pada saat akhir.
- b. Pihak pengerusi perlu mengawal perbincangan mesyuarat agar tidak tersasar daripada agenda bagi memastikan mesyuarat yang efisien.
- c. Penggunaan masa dengan sebaiknya bagi mengelakkan pegawai bekerja lebih masa. Pegawai perlu melaksanakan urusan peribadi pada waktu rehat atau selepas waktu pejabat.
- d. Pegawai juga perlu memohon kebenaran keluar pejabat dengan mengisi borang keluar pejabat bagi urusan peribadi.
- e. Memastikan tempoh pelaksanaan tugas yang diberikan adalah bersesuaian.
- f. Memberi penghargaan kepada pegawai yang melaksanakan tugas di luar waktu pejabat sama ada dalam bentuk insentif kewangan atau penganugerahan.

ii. Persekitaran tempat kerja yang kondusif

- a. Pihak pengurusan perlu berusaha untuk menyediakan persekitaran tempat kerja yang selesa.
- b. Peralatan pejabat perlu diselenggara dengan baik dan memastikan ia mencukupi bagi melaksanakan tugas.
- c. Setiap bahagian termasuk kepimpinan tertinggi perlu menghadiri kursus pengukuhan pasukan (*team building*) bagi meningkatkan semangat kerja di antara pasukan.

iii. Perkongsian dan hebahan maklumat

- a. Hebahan maklumat perlu diberikan melalui pelbagai saluran seperti media elektronik, media cetak, makluman semasa mesyuarat, perhimpunan rasmi dan sebagainya.
- b. Maklumat yang disampaikan perlu mempunyai sumber rujukan yang sah.

iv. Fikiran terbuka

- a. Pengurusan perlu menyediakan pelbagai saluran alternatif (*offline and online*) untuk pegawai memberi pandangan dan pendapat seperti sudut idea (*idea corner*) dan melalui aplikasi *google form*.
- b. Semua pegawai diberi peluang untuk menyatakan pandangan.

v. Penyelarasan tugas

- a. Pengagihan tugas kepada pegawai perlu bersesuaian dengan skop tugas mereka.
- b. Pihak pengurusan perlu mengenalpasti bebanan tugas bagi setiap pegawai supaya tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan lebih efisien dan efektif.
- c. Arahan yang diberikan adalah jelas.
- d. Pertambahan bilangan perjawatan dan pengisian kekosongan jawatan perlu diisi segera supaya bebanan tugas pegawai dapat dikurangkan.
- e. Penyelia perlu menerapkan nilai semangat kerja berpasukan supaya setiap pegawai bawahannya dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas.

4.5 Cadangan Mempertingkatkan Penyampaian Perkhidmatan Kepada Pelanggan

Rekod Maklum Balas Pelanggan bertujuan menilai penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Audit yang dilaksanakan adalah berdasarkan pengalaman dan pemerhatian pelanggan ketika berurusan dengan JPA. Dapatan kajian bagi tahun 2019 menunjukkan peningkatan markah berbanding tahun 2017 iaitu dari 90.39 kepada 92.00. Ini menunjukkan maklum balas pelanggan JPA berada pada tahap "Cemerlang dan Perlu Dikekalkan". Hal ini bermaksud JPA mempunyai kesedaran penghayatan dan pengamalan nilai-nilai murni yang tinggi. Namun begitu JPA perlu memberi tumpuan kepada Nilai Teras Amanah yang memfokuskan kepada kesediaan warga JPA untuk bekerja lebih masa melayan pelanggan walaupun waktu bekerja telah tamat.

Bagi mempertingkatkan kesedaran nilai tersebut dicadangkan agar penekanan diberikan kepada tahap motivasi bekerja warga JPA yang melayan pelanggan. Perkara ini boleh dilakukan dengan memberikan ganjaran kepada warga yang mendapat penilaian positif daripada pelanggan setelah selesai urusan. Ganjaran tersebut dicadangkan dalam bentuk seperti penganugerahan Pegawai Khidmat Pelanggan Cemerlang Bulanan atau pembayaran insentif bagi meningkatkan motivasi mereka.

Antara cadangan yang boleh dipertingkatkan bagi mengurangkan jumlah aduan tersebut adalah dengan memperkasakan penyampaian perkhidmatan di kaunter selaras dengan inisiatif *1 Serve* JPA yang menekankan kepada mutu perkhidmatan *frontliners* yang berkualiti dan cemerlang. Selain daripada itu, warga JPA juga boleh diberi pendedahan yang lebih khusus kepada etika ketika berurusan dengan pelanggan di kaunter dan etika menjawab telefon bagi memudahkan urusan pertanyaan pelanggan.

5.0 PENUTUP

Hasil keputusan Kajian Audit Nilai Tahun 2019 (81.66) secara keseluruhan daripada segi Indeks Komposit menunjukkan sedikit penurunan daripada audit nilai tahun 2017 (82.01). Penemuan hasil kajian berdasarkan dimensi yang dikaji menunjukkan hampir semua poin indeks mencatatkan penurunan berbanding tahun 2017. Ini menunjukkan semua inisiatif yang dilaksanakan dalam mempertingkatkan tahap penghayatan nilai murni dalam kalangan warga perlu diberi penambahbaikan yang sewajarnya berdasarkan poin komposit dan poin setiap indeks yang dinilai.

Selanjutnya, Pasukan Audit Nilai berpendapat bahawa JPA perlu terus mengekalkan strategi pembudayaan nilai murni dan budaya berprestasi tinggi dalam pelbagai inisiatif yang dirancang selari dengan imej JPA dalam perkhidmatan awam. Penyesuaian dari semasa ke semasa juga perlu agar setiap kaedah yang dirancang selari dengan keadaan semasa serta mampu memberi impak kepada warga JPA keseluruhannya. Pandangan ini berasaskan kepada tahap pengamalan nilai masih boleh dipertingkatkan. Dengan usaha kreatif dan sokongan pengurusan yang konsisten, tidak mustahil tahap amalan nilai yang cemerlang dapat diwujudkan dalam kalangan warga JPA. Pasukan kajian juga berharap hasil kajian ini diberikan perhatian yang sewajarnya untuk meningkatkan amalan nilai positif warga JPA.

RUJUKAN

- Ahmad Bashir Aziz. (2004). *Nilai Dan Etika Pengurusan: Analisa dari perspektif agama-agama di Malaysia*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Nilai dan Komuniti (SIVIC) anjuran Jabatan Pengajian Umum, Universiti Utara Malaysia pada 4 dan 5 September 2004.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1991) *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*, INTAN, Kuala Lumpur:145-147.
- Sharifah Hayaati Al-Qudsy (2008). Budaya kerja cemerlang menurut perspektif Islam: amalan perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengajian Melayu* (19):187-206).
- Zainal Yang (2003): *Nilai, Etika dan Budaya Kerja Dalam Pentadbiran Sektor Awam di Malaysia dari Perspektif Islam (Satu Imbasan kembali tinjauan karya)* Jurnal Pengurusan Awam.2 (1):45-67).
- Arahan YAB Perdana Menteri, no. 1 tahun 1998, siri 7 no. 1 tahun 2007: *Gerakan pementapan keutuhan sistem pengurusan audit nilai pentadbiran Kerajaan Malaysia: Pelaksanaan sistem pengurusan audit nilai dalam Perkhidmatan Awam* (2007). Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya.
- Kluckhohn, C. K. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Budaya kerja kelas pertama*.(2007). Bahagian Perkhidmatan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam, Putrajaya.
- Citra Karya. (1994): *Falsafah, nilai dan etika dalam Perkhidmatan Awam. Dasar-dasar utama Kerajaan Malaysia*.INTAN Kuala Lumpur.
http://en.wikipedia.org/wiki/Samuel_Johnson.27 Mac 2015.
- Kecemerlangan Pentadbiran Dasar Dalam Islam*, INTAN, 1990:33.
- Nilai dan etika dalam Perkhidmatan Awam*.(1991). Institut Tadbiran Awam Malaysia (INTAN), Kuala Lumpur.
- Tonggak Dua Belas. (1992): *Penerapan nilai, norma dan etika perkhidmatan*. INTAN Kuala Lumpur.

**Perbandingan Poin Nilai Teras Bagi Indeks Nilai Ideal, Peribadi dan Organisasi
Mengikut Bahagian**

Bahagian	Nilai Teras	Indeks Nilai					
		Ideal		Peribadi		Organisasi	
		2015	2017	2015	2017	2015	2017
Pejabat KPPA	Amanah	88.57	84.63	83.81	77.96	83.49	72.04
	Benar	78.10	74.26	80.63	74.81	83.49	68.52
	Bijaksana	87.94	82.96	78.41	71.11	69.52	59.44
	Adil	87.62	82.59	81.27	74.26	68.89	57.78
	Telus	84.13	81.11	77.78	72.41	74.29	63.52
	Bersyukur	90.48	86.30	80.95	74.26	74.29	60.37
Bahagian Khidmat Pengurusan	Amanah	87.33	85.44	82.53	77.83	81.87	75.26
	Benar	75.20	70.27	82.00	75.10	79.20	75.77
	Bijaksana	84.13	82.51	75.73	72.58	68.80	62.60
	Adil	87.73	83.59	80.27	76.08	70.13	67.03
	Telus	78.27	77.37	76.93	70.11	70.00	68.00
	Bersyukur	86.27	84.36	79.87	75.05	72.27	66.92
Bahagian Penyelidikan, Perancangan & Dasar	Amanah	93.33	91.95	87.50	83.33	85.83	75.26
	Benar	81.67	83.62	86.67	83.05	81.67	75.77
	Bijaksana	90.83	88.22	80.83	80.46	61.67	62.60
	Adil	91.67	89.37	80.83	81.90	65.83	67.03
	Telus	85.00	86.78	80.00	73.56	67.50	68.00
	Bersyukur	90.83	89.94	82.50	80.46	67.50	66.92
Bahagian Pembangunan dan Pengurusan Maklumat Strategik	Amanah	89.11	85.57	82.60	77.68	80.81	79.98
	Benar	77.24	72.04	81.46	77.74	81.30	77.35
	Bijaksana	87.15	83.95	80.98	74.66	61.79	57.16
	Adil	89.43	84.40	81.30	76.68	68.62	63.48
	Telus	84.88	79.19	77.07	71.64	70.08	66.89
	Bersyukur	89.27	86.24	80.00	76.29	68.94	64.15
Bahagian Pengurusan Psikologi	Amanah	90.24	88.95	83.41	80.23	83.90	73.64
	Benar	77.07	76.16	83.74	83.72	83.25	73.26
	Bijaksana	89.27	88.57	81.63	80.43	73.33	64.53
	Adil	88.46	89.53	84.55	82.56	74.31	72.09
	Telus	84.39	82.75	79.67	79.65	77.56	74.03
	Bersyukur	88.62	89.92	84.23	83.72	76.42	64.92

Samb...

...samb

Bahagian	Nilai Teras	Indeks Nilai					
		Ideal		Peribadi		Organisasi	
		2015	2017	2015	2017	2015	2017
Bahagian Saraan	Amanah	89.62	88.74	81.69	80.30	86.16	83.12
	Benar	77.64	73.05	79.48	79.44	82.53	84.20
	Bijaksana	88.61	85.39	79.07	78.25	63.97	60.50
	Adil	88.69	85.50	79.16	79.55	68.44	64.94
	Telus	84.14	81.71	75.86	75.11	71.65	69.37
	Bersyukur	90.13	85.61	80.00	79.87	72.32	70.45
Bahagian Pasca Perkhidmatan	Amanah	85.56	87.19	86.67	79.78	88.89	84.65
	Benar	78.89	74.77	81.11	78.94	85.56	82.10
	Bijaksana	86.67	85.88	72.22	75.39	73.33	62.42
	Adil	90.00	86.96	83.33	80.86	70.00	68.90
	Telus	90.00	79.78	77.78	74.92	68.89	71.84
	Bersyukur	92.22	85.34	81.11	79.01	70.00	68.67
Bahagian Perkhidmatan	Amanah	88.45	86.87	84.06	78.71	85.12	78.66
	Benar	76.14	74.78	81.35	77.84	85.31	78.40
	Bijaksana	87.10	84.77	77.63	74.30	70.43	65.10
	Adil	87.63	86.04	80.87	78.01	70.92	66.84
	Telus	82.13	79.89	77.58	72.77	72.13	67.67
	Bersyukur	88.12	86.61	80.72	76.83	74.35	68.06
Bahagian Pembangunan Modal Insan	Amanah	88.06	86.09	83.89	77.38	80.28	83.71
	Benar	78.61	72.40	81.39	77.90	79.17	79.54
	Bijaksana	86.11	85.27	80.28	75.60	67.22	60.64
	Adil	86.39	84.08	80.56	76.79	68.61	63.84
	Telus	83.61	79.76	75.56	72.99	72.50	66.89
	Bersyukur	89.17	85.86	81.39	77.90	72.22	69.05
Bahagian Pembangunan Organisasi	Amanah	88.89	88.50	84.44	77.36	84.00	81.43
	Benar	79.56	76.26	84.00	77.81	80.44	80.43
	Bijaksana	87.56	86.50	84.89	76.45	70.22	61.14
	Adil	88.00	86.05	85.78	77.99	68.44	66.58
	Telus	83.11	81.61	80.44	72.46	72.00	69.66
	Bersyukur	88.44	85.60	87.11	77.99	70.22	64.76
INTAN Kiara	Amanah	89.09	86.15	84.24	78.52	83.94	80.02
	Benar	77.73	70.73	82.80	78.40	82.12	77.99
	Bijaksana	87.73	84.37	79.77	75.62	63.03	60.90
	Adil	87.42	84.87	79.70	76.45	69.47	64.01
	Telus	82.20	77.74	79.47	73.63	73.26	66.42
	Bersyukur	89.62	86.82	80.98	77.16	72.20	65.05

Samb...

...samb

Bahagian	Nilai Teras	Indeks Nilai					
		Ideal		Peribadi		Organisasi	
		2015	2017	2015	2017	2015	2017
INTENGAH	Amanah	90.16	84.47	82.22	82.95	80.63	80.68
	Benar	77.78	76.52	81.59	81.06	81.27	79.17
	Bijaksana	86.98	82.95	79.37	76.52	66.35	62.12
	Adil	89.52	87.88	79.68	71.44	69.84	68.56
	Telus	84.76	81.82	78.73	74.62	73.02	70.08
	Bersyukur	89.84	86.36	79.68	76.55	71.11	67.05
INTIM	Amanah	89.33	85.93	88.67	79.07	71.33	70.56
	Benar	81.33	69.63	82.67	72.96	82.67	73.15
	Bijaksana	89.33	82.04	84.00	65.74	70.67	53.89
	Adil	90.00	85.00	88.67	72.22	76.00	57.78
	Telus	78.67	75.74	86.00	66.11	75.33	60.65
	Bersyukur	88.67	89.89	80.00	69.81	76.67	57.22
INTURA	Amanah	91.76	83.20	84.71	78.97	71.37	74.21
	Benar	84.71	67.33	83.14	71.83	76.47	77.91
	Bijaksana	90.59	81.22	74.51	64.81	66.67	61.64
	Adil	90.20	82.67	76.47	70.90	68.63	55.03
	Telus	84.31	72.88	74.51	64.95	73.33	57.80
	Bersyukur	86.67	79.23	78.43	70.24	72.94	67.72
IKWAS	Amanah	94.90	83.21	89.02	78.80	88.24	81.13
	Benar	83.14	69.36	87.84	75.74	89.41	79.17
	Bijaksana	89.80	80.39	83.14	67.65	67.06	57.60
	Adil	92.16	78.19	89.02	73.28	81.96	62.62
	Telus	91.37	73.90	81.57	69.36	79.61	63.11
	Bersyukur	92.94	81.99	85.88	72.55	72.94	71.20
INTAN Sabah	Amanah	90.98	87.27	84.12	79.51	72.35	74.42
	Benar	83.73	70.49	87.49	77.78	76.86	76.74
	Bijaksana	88.63	85.42	83.14	73.50	59.41	63.66
	Adil	87.84	86.46	82.55	78.59	61.96	61.81
	Telus	86.67	77.78	82.16	71.88	78.63	65.28
	Bersyukur	90.59	85.65	85.29	75.69	70.59	61.23
INTAN Sarawak	Amanah	86.92	85.16	82.31	77.44	73.59	79.27
	Benar	76.15	71.54	81.79	77.44	73.33	82.72
	Bijaksana	86.67	82.93	74.62	72.56	63.08	67.89
	Adil	87.95	85.16	80.26	72.97	63.08	70.12
	Telus	81.79	79.67	78.21	69.92	66.92	66.67
	Bersyukur	87.18	84.35	78.97	73.37	67.18	72.36

samb...

...samb

Bahagian	Nilai Teras	Indeks Nilai					
		Ideal		Peribadi		Organisasi	
		2015	2017	2015	2017	2015	2017
BTSA	Amanah	88.57	90.33	86.67	89.17	81.90	86.67
	Benar	72.38	83.75	81.90	88.33	87.62	51.67
	Bijaksana	85.24	90.42	79.52	84.58	70.95	62.92
	Adil	86.67	93.75	78.10	89.58	77.14	70.42
	Telus	82.86	89.58	77.14	82.50	72.86	74.58
	Bersyukur	83.81	89.17	80.95	85.00	77.62	74.58