

LAMPIRAN PO.3.1.4(B)

**PANDUAN PELAKSANAAN
PEMENTORAN KEPIMPINAN SEKTOR AWAM**

TUJUAN

1. Panduan ini bertujuan menjelaskan pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam.

LATAR BELAKANG

2. Pementoran Kepimpinan Sektor Awam merupakan salah satu komponen penting dalam Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam 2024 – 2030 di bawah Bidang Keberhasilan Reformasi 2 (BKR 2) melalui Strategi Keberhasilan Reformasi 2 (SKR 2) iaitu melengkapkan penjawat awam dengan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan baharu. Usaha ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme penjawat awam bagi memastikan sektor awam yang produktif dan berprestasi tinggi.

3. Pementoran Kepimpinan Sektor Awam merupakan kesinambungan daripada pelaksanaan program pementoran yang telah dijelaskan dalam Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia Ceraian PO.3.1.1 - Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam dan Ceraian PO.3.1.4 - Pelaksanaan Pementoran Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam.

4. Melalui pementoran kepimpinan, pegawai yang lebih berpengalaman dapat membimbing dan mempersiapkan pegawai yang berpotensi dalam sektor awam untuk menghadapi cabaran pada masa hadapan.

TAKRIF

5. Bagi maksud panduan ini:
- (i) “**Pementoran Kepimpinan**” merujuk kepada proses pembelajaran yang berstruktur bagi membolehkan pemimpin yang berpengalaman berkongsi pengetahuan dan kepakaran untuk pembangunan kepimpinan, keperibadian dan keprofesionalan pegawai;
 - (ii) “**Mentor**” merujuk kepada pegawai yang dipilih daripada Kumpulan Pengurusan Tertinggi.
 - (iii) “**Menti**” merujuk kepada pegawai yang dipilih daripada kalangan pegawai Gred 12 dan ke atas yang berpotensi sebagai pemimpin dalam organisasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan.
 - (iv) “**Penyelia Menti**” merujuk kepada Pegawai Penilai Pertama (PPP) menti berdasarkan sistem pengurusan prestasi MyPerformance.

OBJEKTIF

6. Pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam berhasrat mencapai objektif yang berikut:
- (i) menggalakkan pembelajaran melalui perkongsian pengalaman yang terbaik;
 - (ii) meningkatkan hubungan profesional yang positif antara pemimpin-pekerja; dan
 - (iii) memantapkan kepemimpinan organisasi.

PRINSIP

7. Proses pembelajaran berdasarkan inisiatif dan kreativiti melalui pemerhatian, penglibatan dan mengambil teladan yang baik bagi pembangunan

kepimpinan, keperibadian dan profesional melalui bimbingan dan panduan oleh mentor.

SKOP

8. Pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam memfokuskan kepada tiga (3) skop kepimpinan dengan enam (6) kompetensi utama:

(i) Memimpin Diri

- (a) Kompetensi Personaliti Dan Pengukuhan Nilai - Keupayaan untuk memperkuuhkan faktor personaliti dan nilai peribadi yang menyumbang kepada tingkah laku pemimpin berintegriti dan beretika dalam kehidupan peribadi dan professional.
- (b) Kompetensi Pengukuhan Kefungsian Psikologi - Keupayaan untuk menguruskan minda, emosi dan tingkah laku serta meningkatkan motivasi diri, daya tahan dan keyakinan diri.

(ii) Memimpin Warga Organisasi

- (a) Kompetensi Motivasi Kepimpinan - Keupayaan pemimpin untuk memotivasikan pasukan, memberikan inspirasi, meningkatkan kerjasama, komunikasi dan kepercayaan dalam mencapai matlamat organisasi.
- (b) Kompetensi Kepimpinan Manusiawi - Cara gaya kepimpinan yang mengutamakan aspek kemanusiaan, yang memberikan fokus kepada empati, adil, fleksibel serta hubungan yang harmoni.

(iii) Memimpin Organisasi

- (a) Kompetensi Pengurusan dan Pentadbiran - Keupayaan pemimpin untuk menyelesaikan dan menganalisis masalah, membuat keputusan serta merancang visi, hala tuju, dan strategi jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

- (b) Kompetensi Kedinamikan Organisasi - Kemampuan pemimpin untuk memahami dan mengurus kuasa, budaya, pengaruh dan jaringan kerjasama dalam konteks organisasi.

TADBIR URUS PELAKSANAAN

9. Tadbir urus pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam merangkumi peranan ketua jabatan, urus setia, mentor dan menti.

(i) **Ketua Jabatan**

- (a) Melantik urus setia dalam kalangan Pegawai Sumber Manusia sedia ada bagi mengurus pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam.
- (b) Mencalonkan mentor dan menti yang berpotensi berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam **Lembaran PO.3.1.4(B)(1)**.

(ii) **Urus Setia**

- (a) Menjalankan saringan pemilihan calon menti sebelum membuat pelantikan.
- (b) Membuka peluang kepada mentor untuk memilih menti yang bersetujuan daripada calon menti yang ada (sekiranya perlu).
- (c) Membuat padanan calon mentor dan menti yang telah dilantik (tidak melebihi tiga menti bagi setiap mentor) dan mendapatkan pengesahan Ketua Jabatan.
- (d) Menyelaraskan taklimat pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam.
- (e) Melaksanakan Mesyuarat Penyelarasian Pementoran Kepimpinan Sektor Awam yang melibatkan mentor dan menti sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh pelaksanaan program.

- (f) Memantau pelaksanaan mengikut perancangan seperti dalam **Lembaran PO.3.1.4(B)(2)**.
- (g) Mengemukakan Borang Penilaian Pementoran Kepimpinan Sektor Awam seperti di **Lembaran PO.3.1.4(B)(3)** kepada penyelia menti bagi tujuan pra penilaian (setelah dibuat pelantikan) dan pasca penilaian (setelah selesai Fasa Pelaksanaan Pementoran).
- (h) Mengemukakan pelaporan keseluruhan program Pementoran Kepimpinan Sektor Awam kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia selepas menerima Borang Penilaian Pementoran Kepimpinan Sektor Awam daripada penyelia menti.

(iii) **Mentor**

- (a) Memberikan kerjasama dengan melibatkan menti dalam program atau aktiviti rasmi dan tidak rasmi yang diketuai oleh mentor seperti mesyuarat, bengkel, majlis rasmi dan lain-lain sekurang-kurangnya dua (2) kali dalam tempoh satu (1) bulan mengikut kesesuaian.
- (b) Mengesahkan laporan Refleksi Sesi Pembelajaran yang disediakan oleh menti.

(iv) **Menti**

- (a) Mengambil inisiatif untuk turut serta dalam program atau aktiviti rasmi dan tidak rasmi yang melibatkan mentor mengikut kesesuaian.
- (b) Melengkapkan dokumen-dokumen berkaitan dengan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam seperti yang berikut:
 - i. Borang Profil Pementoran Kepimpinan Sektor Awam (**Lembaran PO.3.1.4(B)(4)**);

- ii. Refleksi Sesi Pembelajaran (**Lembaran PO.3.1.4(B)(5)**); dan
 - iii. Senarai Semak Pembelajaran (**Lembaran PO.3.1.4(B)(6)**).
 - (c) Menyediakan pelaporan keseluruhan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam dan mengemukakan pelaporan yang telah diperakukan oleh mentor kepada urus setia.
- (v) **Penyelia Menti**
- (a) Melengkap dan mengemukakan Borang Penilaian Pementoran Kepimpinan Sektor Awam seperti dalam **Lembaran PO.3.1.4 (B)(3)** kepada urus setia dalam tempoh satu (1) bulan selepas tamat fasa pelaksanaan pementoran.

FASA PELAKSANAAN

10. Pementoran Kepimpinan Sektor Awam dilaksanakan dalam tempoh enam (6) bulan berdasarkan tiga (3) fasa berikut:

(i) **Fasa Pertama: Persediaan**

Menti dikehendaki menghadiri taklimat Pementoran Kepimpinan Sektor Awam dan mengenal pasti serta menetapkan matlamat kompetensi kepemimpinan yang ingin dicapai sepanjang program pementoran ini. Menti juga dikehendaki membuat persiapan untuk mengadakan sesi perjumpaan dengan mentor bagi membina hubungan dan menyatakan matlamat yang ingin dicapai. Fasa ini dilaksanakan satu (1) bulan sebelum fasa kedua bermula, iaitu fasa pelaksanaan pementoran.

(ii) Fasa Kedua: Pelaksanaan Pementoran

Sesi pembelajaran boleh dilaksanakan dalam tempoh tiga (3) bulan sama ada secara rasmi atau tidak rasmi mengikut kesesuaian antara mentor dengan menti berdasarkan tiga (3) skop dengan enam (6) kompetensi pementoran kepimpinan yang telah ditetapkan. Sesi pembelajaran boleh merangkumi aktiviti rasmi atau tidak rasmi seperti pemerhatian atau penglibatan dalam program/mesyuarat dengan persetujuan mentor, perbincangan dalam talian atau mengikut kesesuaian mentor. Menti perlu memfokuskan kemahiran dan pengetahuan tasit (*tacit knowledge*) yang diperoleh daripada mentor.

(iii) Fasa Ketiga: Pelaporan

Menti dikehendaki untuk menyediakan pelaporan seperti dalam **Lembaran PO.3.1.4(B)(4)**, **Lembaran PO.3.1.4(B)(5)** dan **Lembaran PO.3.1.4(B)(6)** yang mengandungi perkara-perkara yang telah dipelajari berdasarkan enam (6) kompetensi pementoran kepimpinan dan mengemukakan laporan tersebut kepada urus setia dalam tempoh satu (1) bulan dari tarikh akhir pelaksanaan fasa kedua pementoran kepimpinan.

ETIKA DAN TANGGUNGJAWAB MENTOR DAN MENTI

11. Pementoran kepimpinan melibatkan hubungan dua hala antara mentor dan menti berasaskan etika kejujuran, integriti dan kerahsiaan. Mentor bertanggungjawab membimbang, memberikan maklum balas konstruktif dan menjadi contoh teladan kepada menti. Menti perlu bersifat proaktif, terbuka menerima bimbingan dan berkomunikasi dengan jelas supaya objektif pementoran kepimpinan yang dihasratkan tercapai. Hubungan pementoran perlu berlandaskan etika bagi membina kepercayaan, meningkatkan kemahiran kepimpinan serta memberikan impak positif kepada pegawai dan organisasi.

12. Jika terdapat sebarang halangan semasa sesi pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam, mentor dan menti perlulah merujuk kepada urus setia bagi mendapatkan nasihat dalam mengatasi halangan atau permasalahan.

PENGIKTIRAFAN PEMENTORAN

13. Penyertaan pegawai dalam Pementoran Kepimpinan Sektor Awam boleh diiktiraf sebagai salah satu modul latihan bagi menti dan sumbangan serta penglibatan bagi mentor dalam elemen Penglibatan & Sumbangan dalam modul MyPerformance pegawai pada tahun pegawai berkenaan dinilai.

14. Penglibatan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam yang berlangsung selama tiga (3) bulan adalah bersamaan dengan tiga (3) hari berkursus dan perlu dicatatkan dalam Buku Perkhidmatan Kerajaan pegawai, mengambil kira kesemua pelaporan telah dikemukakan kepada urus setia.

LEMBARAN PO.3.1.4(B)(1)

KRITERIA MENTOR DAN MENTI PEMENTORAN KEPIMPINAN

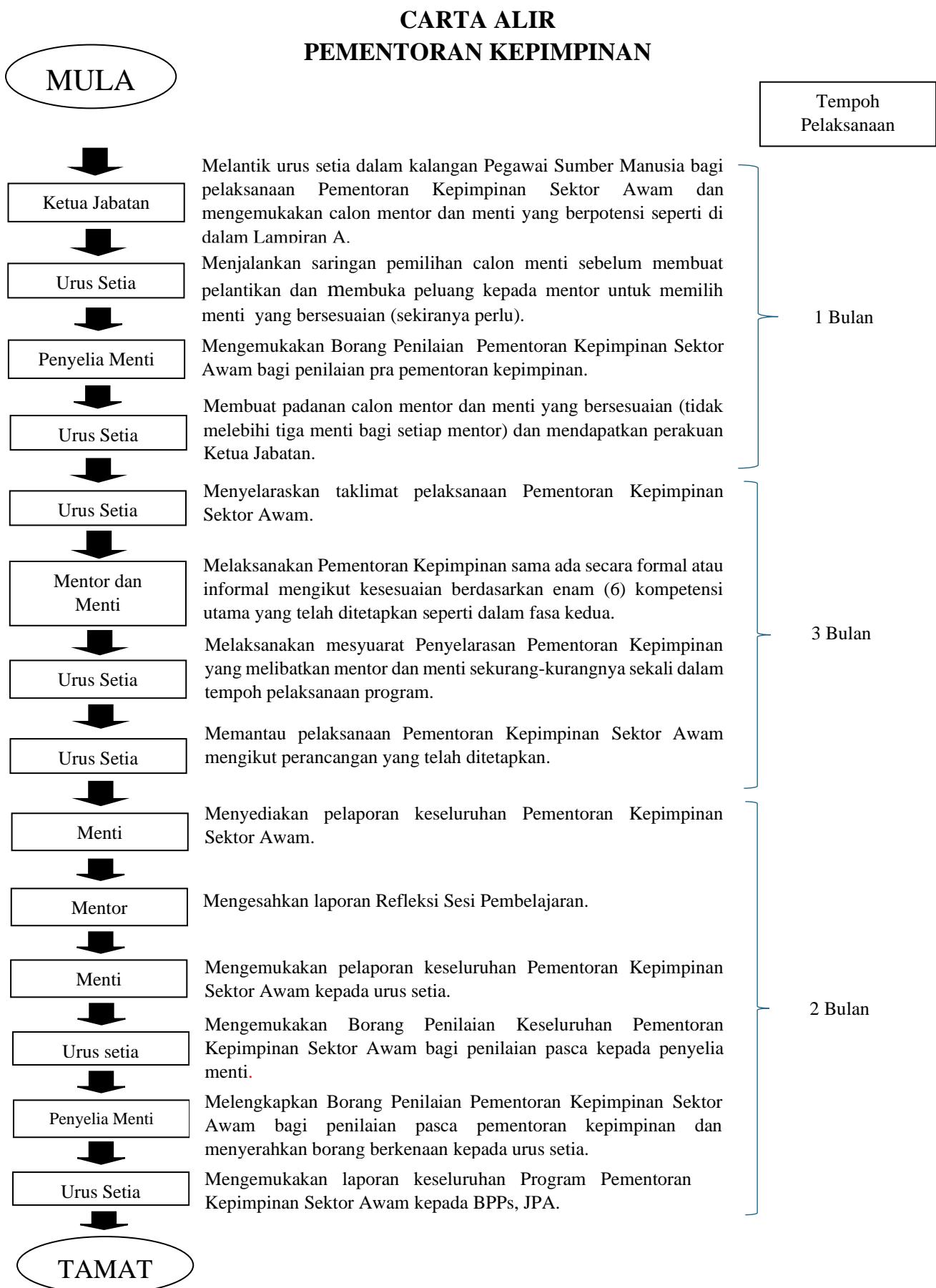
KRITERIA MENTOR

1. Pegawai dalam kalangan Kumpulan Pengurusan Tertinggi (Gred Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA)); dan
2. Pegawai boleh dijadikan contoh dan teladan dalam memimpin organisasi.

KRITERIA MENTI

1. Pegawai lantikan tetap dalam kalangan Gred 12 dan ke atas;
2. Pegawai tidak dikenakan hukuman tatatertib pada tahun pemilihan sebagai menti; dan
3. Pegawai mendapat markah penilaian prestasi tahunan sebanyak 85% dan ke atas.

LEMBARAN PO.3.1.4(B)(2)



BORANG PENILAIAN PEMENTORAN KEPIMPINAN

TAHUN

NAMA PENYELIA :

JAWATAN :

NAMA MENTOR :

JAWATAN :

NAMA MENTI :

JAWATAN :

KEMENTERIAN/ :

JABATAN/AGENSI

PANDUAN PENGISIAN BORANG

PANDUAN KEPADA PENYELIA MENTI

Borang ini perlu dikemukakan kepada urus setia Pementoran Kepimpinan Sektor Awam di peringkat Kementerian/Jabatan/Agensi masing-masing setelah selesai fasa pelaksanaan pementoran. Penyelia menti perlu memberikan perhatian terhadap perkara-perkara yang berikut:

- i. Mengisi borang penilaian berdasarkan enam (6) kompetensi utama yang ditetapkan bagi tujuan penilaian pra pementoran kepimpinan (setelah dibuat pelantikan) dan penilaian pasca pementoran kepimpinan (setelah selesai Fasa Pelaksanaan Pementoran).
- ii. Tandakan / pada ruangan skala yang disediakan.
- iii. Memastikan borang penilaian dihantar kepada urus setia pelaksanaan Pementoran Kepimpinan Sektor Awam mengikut tempoh yang telah ditetapkan.
- iv. Skala penilaian pementoran kepimpinan yang ditetapkan adalah seperti berikut:

1 - SEDERHANA

2 - BAIK

3 - CEMERLANG

BAHAGIAN I

Laporan ini hendaklah diisi dengan menandakan (/) di skala ruangan yang disediakan.

1. KOMPETENSI PERSONALITI DAN PENGUKUHAN NILAI

Keupayaan untuk memperkuuhkan faktor personaliti dan nilai peribadi yang menyumbang kepada tingkah laku pemimpin berintegriti serta beretika dalam kehidupan peribadi dan profesional.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
1.1 Komitmen terhadap nilai etika kerja
1.2 Berintegriti dalam membuat keputusan
1.3 Cara berkomunikasi yang profesional
1.4 Keseimbangan antara kehidupan peribadi dan kerja
1.5 Tanggungjawab terhadap tindakan dan keputusan

Ulasan

2. KOMPETENSI PENGUKUHAN KEFUNGSIAN PSIKOLOGI

Keupayaan untuk menguruskan minda, emosi dan tingkah laku serta meningkatkan motivasi diri, daya tahan dan keyakinan diri.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
2.1 Pengurusan emosi dalam situasi mencabar
2.2 Keyakinan diri dalam melaksanakan tugas
2.3 Kebolehan untuk kekal bermotivasi
2.4 Kawalan terhadap tingkah laku profesional
2.5 Keupayaan meningkatkan daya tahan diri

Ulasan

3. KOMPETENSI MOTIVASI KEPIMPINAN

Keupayaan pemimpin untuk memotivasi pasukan, memberikan inspirasi, meningkatkan kerjasama, memantapkan komunikasi dan mengukuhkan kepercayaan dalam mencapai matlamat organisasi.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
3.1 Dorongan kepada pasukan untuk kekal bermotivasi
3.2 Kemampuan memberikan inspirasi melalui contoh teladan
3.3 Membina komunikasi yang jelas dan efektif
3.4 Menggalakkan kerjasama dalam pasukan
3.5 Mewujudkan kepercayaan dalam hubungan kerja

Ulasan

4. KOMPETENSI KEPIMPINAN MANUSIAWI

Cara gaya kepimpinan yang mengutamakan aspek kemanusiaan yang memberikan fokus kepada empati, adil, fleksibel serta hubungan yang harmoni.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
4.1 Kemampuan memahami keperluan orang lain
4.2 Ketelusan dalam membuat keputusan yang adil
4.3 Kebolehan dalam menyesuaikan gaya kepimpinan
4.4 Mewujudkan hubungan kerja yang harmoni
4.5 Memperlihatkan empati dalam interaksi harian

Ulasan

5. KOMPETENSI PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN

Keupayaan pemimpin untuk menyelesaikan dan menganalisis masalah, membuat keputusan serta merancang visi, hala tuju, dan strategi jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
5.1 Kecekapan menganalisis masalah
5.2 Keupayaan membuat keputusan yang relevan
5.3 Perancangan visi dan hala tuju organisasi
5.4 Pelaksanaan strategi jangka pendek dan panjang
5.5 Keberkesanannya dalam mengurus sumber dan tugas

Ulasan

6. KOMPETENSI KEDINAMIKAN ORGANISASI

Kemampuan pemimpin untuk memahami dan menguruskan kuasa, budaya dan pengaruh serta mengukuhkan jaringan kerjasama dalam konteks organisasi.

	PENILAIAN PRA			PENILAIAN PASCA		
	Sederhana	Baik	Cemerlang	Sederhana	Baik	Cemerlang
6.1 Kemampuan memahami struktur dan budaya organisasi
6.2 Keupayaan membina jaringan kerjasama
6.3 Kecekapan mengurus kuasa dan pengaruh
6.4 Mencipta suasana kerja yang dinamik dan inovatif
6.5 Menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi

Ulasan

BAHAGIAN II

1. Ulasan Keseluruhan Penyelia Menti

Tandatangan Pegawai : _____
(Penyelia Menti)

Nama : _____

Jawatan : _____

Tarikh : _____

LEMBARAN PO.3.1.4(B)(4)

PROFIL PEMENTORAN KEPIMPINAN

MAKLUMAT MENTOR		
1.	Nama Penuh:	
2.	Jawatan & Gred Terkini:	
3.	Skim Perkhidmatan:	
4.	Alamat Jabatan:	
5.	No. Telefon:	
6.	E-mel:	
7.	Tempoh Perkhidmatan:	

MAKLUMAT MENTI		
1.	Nama Penuh:	
2.	Jawatan & Gred Terkini:	
3.	Skim Perkhidmatan:	
4.	Alamat Jabatan:	
5.	No. Telefon:	
6.	E-mel:	
7.	Tempoh Perkhidmatan:	

LEMBARAN PO.3.1.4(B)(5)

**REFLEKSI SESI PEMBELAJARAN
PEMENTORAN KEPIMPINAN**

Sesi: _____ Tarikh: _____ Masa: _____

Aktiviti Pementoran	Rasmi <input type="checkbox"/>	Tidak Rasmi <input type="checkbox"/>
Nama Program/Aktiviti		

REFLEKSI (MENTI)

(Pembelajaran yang diperolehi berdasarkan kompetensi Personaliti dan Pengukuhan Nilai, Pengukuhan Kefungsian Psikologi, Motivasi Kepimpinan, Kepimpinan Manusiawi, Pengurusan dan Pentadbiran dan Kedinamikan Organisasi)

Disediakan oleh:

.....

(MENTI)

Tarikh:

Disahkan oleh:

.....

(MENTOR)

Tarikh:

LEMBARAN PO.3.1.4(B)(6)

SENARAI SEMAK PEMBELAJARAN PEMENTORAN KEPIMPINAN

Nama Menti:

Nama Mentor:

Kementerian/Jabatan/Agensi:

Senarai Semak (Bulan): Pertama / Kedua / Ketiga

Berikut adalah senarai semak elemen-elemen dalam setiap kompetensi yang telah saya perolehi daripada sesi Pementoran Kepimpinan Sektor Awam. Secara keseluruhannya, saya

Tandakan berdasarkan skala yang diberikan:



1 Sangat Tidak Bersetuju	2 Tidak Bersetuju	3 Neutral	4 Bersetuju	5 Sangat Bersetuju
---	----------------------------------	----------------------	------------------------	-----------------------------------

BIL.	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mempelajari cara pengamalan integriti dalam tindakan.					
2.	Nilai dan peribadi seorang pemimpin.					
3.	Mampu mengurus tekanan dengan berkesan.					
4.	Mampu meningkatkan motivasi diri.					
5.	Berupaya meningkatkan daya tahan dalam menghadapi cabaran.					
6.	Mampu memberikan inspirasi kepada ahli pasukan.					
7.	Berupaya meningkatkan kerjasama dan komunikasi dalam pasukan.					

BIL.	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
8.	Mampu mewujudkan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut.					
9.	Mampu menunjukkan empati terhadap keperluan orang lain.	1	2	3	4	5
10.	Dapat meningkatkan keadilan dalam pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5
11.	Dapat membina hubungan yang harmoni dengan semua pihak.	1	2	3	4	5
12.	Berupaya membuat keputusan berdasarkan analisis data yang tepat.	1	2	3	4	5
13.	Mampu merancang visi dan hala tuju organisasi secara strategik.	1	2	3	4	5
14.	Boleh mengurus sumber dengan berkesan untuk mencapai matlamat.	1	2	3	4	5
15.	Memahami budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap tingkah laku.	1	2	3	4	5
16.	Berupaya mengurus jaringan kerjasama untuk mencapai objektif bersama.	1	2	3	4	5
17.	Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran organisasi.	1	2	3	4	5