



PELAN STRATEGIK SUMBER MANUSIA
PEJABAT SETIAUSAHA KERAJAAN JOHOR

2009 - 2014





PRAKATA KETUA PENOLONG SETIAUSAHA BAHAGIAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA



Pelan Strategik adalah satu usaha untuk merancang ke raha kecemerlangan. Melalui cara perancangan yang teratur dan sistematik akan menjadikan sesuatu pelaksanaan itu mencapai tahap yang cemerlang sebagaimana yang dikehendaki oleh rakyat.

Bagi memenuhi harapan dan kehendak pelanggan, satu Pelan Strategik yang menyeluruh hendaklah disediakan agar tumpuan kepada memenuhi harapan rakyat dapat dipenuhi dengan sempurna. Pelan Strategik ini merupakan satu agenda pemodenan kea rah peningkatan system penyampaian Pejabat Setiausaha Kerajaan Johor bagi tempoh 2009 hingga 2014.

Pelan Strategik ini menyediakan segala dasar, hala tuju dan bidang focus Pejabat Setiausaha Kerajaan Johor. Pelan Strategik ini akan dikaji semula bersesuaian dengan perubahan perkhidmatan dan kehendak pelanggan.

Adalah diharapkan melalui pendekatan perancangan yang berkesan dan terancang akan meningkatkan perkhidmatan kepada rakyat sebagaimana konsep 1 Malaysia “ **Rakyat Didahulukan dan Pencapaian Diutamakan** ”.

KAMARUDIN BIN ABDULLAH

November 2009



VISI DAN MISI

Hala tuju Perkhidmatan Awam Negeri Johor adalah jelas dengan visi dan misinya tersendiri yang jelas mencerminkan hasrat dan aspirasi untuk menjadi Perkhidmatan Awam yang unggul di Malaysia:

VISI

Untuk menjadi sebuah organisasi yang mantap dan cekap dalam perancangan, pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang berteraskan profesionalisme, integriti dan teknologi masa kini.

MISI PERKHIDMATAN AWAM JOHOR

Menetapkan hala tuju strategik bagi memastikan dasar, strategi dan amalan pengurusan modal insan selaras dengan wawasan, visi dan matlamat jabatan

Merancang, menggubal dan melaksanakan pengurusan modal insan yang strategik dan komprehensif

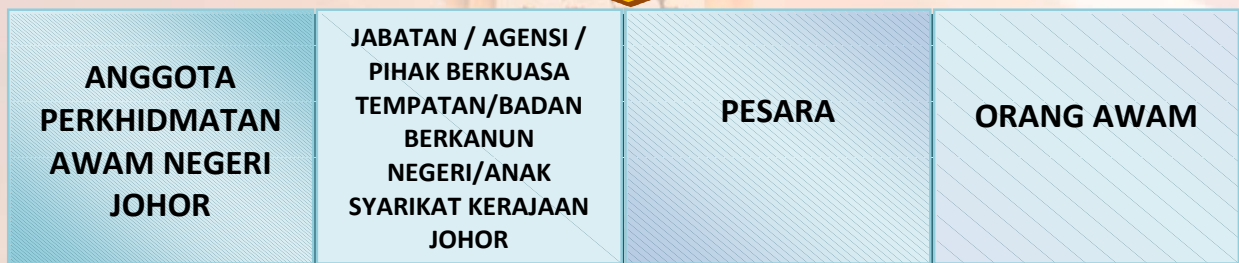
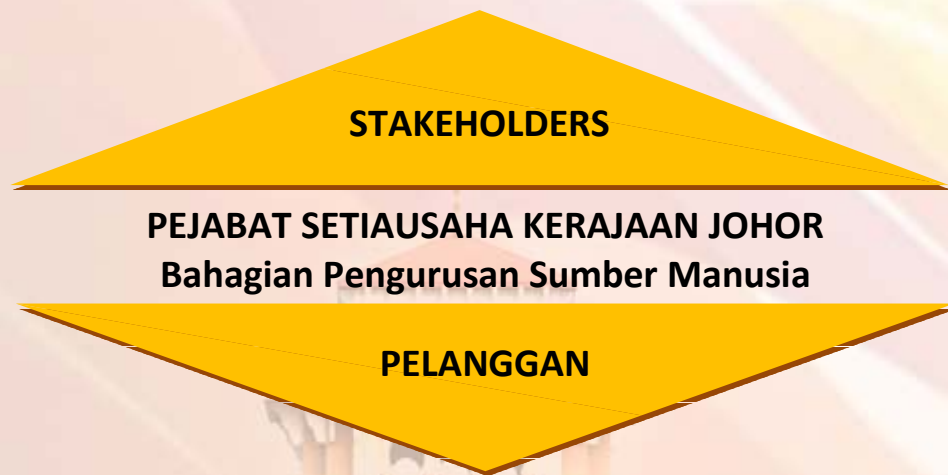
Memperkasakan kapasiti organisasi Perkhidmatan Awam dengan saiz sumber manusianya yang optimum dan bersesuaian berdasarkan kepada keperluan sebenar organisasi

Merancang dan membangunkan potensi serta prestasi modal insan melalui pembelajaran berterusan

Membentuk budaya kerja berprestasi tinggi melalui penerapan nilai-nilai positif serta menyediakan persekitaran kondusif



STAKEHOLDERS DAN PELANGGAN





NILAI BERSAMA

Dalam usaha untuk mencapai visi dan misi tersebut, Perkhidmatan Awam Negeri Johor adalah didokong oleh nilai-nilai berikut :

(i) **Sistematik**

Sentiasa berusaha memperbaiki kelemahan pentadbiran dan penyelewengan di kalangan anggota awam supaya dapat dipertingkatkan secara mendalam dan menyeluruh, sistematik dan berterusan dengan merangkumi aspek-aspek kecekapan, ketelusan, integriti dan akauntabiliti.

(ii) **Unggul**

Setiasa mengamalkan budaya kerja yang cemerlang dan tadbir urus yang baik serta memperlihatkan keperibadian/sahsiah diri yang unggul.

(iii) **Kerjasama**

Menggembeng tenaga, pengetahuan dan pengalaman melalui semangat kerja berpasukan yang tinggi untuk mencapai misi dan visi organisasi.

(iv) **Jujur**

Memastikan dasar-dasar dan keputusan pengurusan sumber manusia yang dibuat adalah konsisten, telus dan jujur supaya layanan yang adil dapat diberikan kepada pelbagai kumpulan dalam perkhidmatan awam.

(v) **Berwawasan**

Berkebolehan meramal dan peka terhadap hala tuju dan persekitaran masa hadapan serta bertindak secara proaktif bagi mencapai matlamat perkhidmatan awam.

(vi) **Profesionalisme**

Adil, tidak menyebelahi mana-mana pihak, menekankan pembangunan dan pembelajaran berterusan demi meningkatkan ilmu, kemahiran dan kematangan sikap bagi menyampaikan perkhidmatan dengan penuh iltizam dan akauntabiliti yang tinggi.



(vii) **Saksama**

Menyedari kepentingan melindungi hak individu supaya memperoleh perkhidmatan yang saksama.

(viii) **Mahir**

Peka dan prihatin kepada kehendak stakeholders dan keperluan pelanggan disamping memahami senario semasa dan mahir dalam mencari penyelesaian terbaik.



Cabaran-Cabaran Utama Perkhidmatan Awam Negeri Johor

Cabaran-cabaran utama yang dihadapi oleh Perkhidmatan Awam Negeri Johor tidak jauh berbeza dengan cabaran yang dialami oleh sistem-sistem serupa di dunia. Globalisasi, desentralisasi dan penggunaan teknologi yang meluas adalah di antara unsur-unsur serupa bagi setiap kerajaan di dalam abad ke-21 ini.

Sebagai salah sebuah negara di dalam masyarakat ekonomi global, perkembangan luaran turut memberi kesan ke atas kedudukan ekonomi Malaysia. Ini termasuklah di antaranya, keadaan pasaran utama dunia, perubahan dalam harga barang dan perkhidmatan yang penting untuk perdagangan negara, perkembangan dalam WTO dan lain-lain peraturan pelbagai hala, keamanan dan pergolakan di wilayah dan dunia, pergolakan pasaran kewangan dan kesan gangguan dari spekulasi modal. Malaysia misalnya, menghadapi persaingan sengit dalam menarik pelaburan langsung asing terutamanya dari China, India serta lain-lain ekonomi yang baru muncul di Asia. Globalisasi juga telah meningkatkan mobiliti tenaga kerja yang sentiasa berusaha mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Teknologi, terutamanya teknologi maklumat bukan sahaja telah mengubah penyampaian perkhidmatan tetapi juga telah mencorakkan ekspektasi masyarakat terhadap penyediaan perkhidmatan dari segi kederasan dan kepelbagaian bentuk penyampaian perkhidmatan. Teknologi juga telah menjadikan persaingan di peringkat antarabangsa menjadi lebih sengit di samping meningkatkan produktiviti.

Perkembangan-perkembangan dan perubahan-perubahan berterusan persekitaran global ini turut mendorong Perkhidmatan Awam Negeri Johor untuk menyemak peranan, strategi, program dan aktiviti secara berterusan bagi memastikan negara terus berdaya saing. Kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi, perubahan ekonomi serantau dan dunia serta perubahan demografi merupakan penggerak utama yang mempengaruhi ekonomi, sosial dan politik negara secara meluas. Dalam erti kata lain, bilangan pesaing, liputan dan perkembangan teknologi serta rangkaian baru terus bertambah yang memerlukan perubahan dari segi pengurusan dan pentadbiran sesebuah organisasi.



Secara terperinci, cabaran-cabaran utama yang dihadapi Perkhidmatan Awam adalah termasuk :

(i) ***Memperkasakan Daya Saing Negara***

Salah satu dimensi kepada peningkatan daya saing negara ialah keupayaan untuk menarik masuk pelaburan asing (FDI). FDI yang tinggi membawa maksud peningkatan produktiviti, kapasiti daya saing dan peluang pekerjaan yang akhirnya akan membawa kepada kemakmuran negara. Kemajuan yang dicapai oleh negara China, India dan kemunculan negara-negara Asia yang lain sebagai pusat pelaburan yang berpotensi memberi ancaman kepada Malaysia khususnya Johor untuk menarik pelaburan asing. Kelembapan kemasukan FDI boleh menyekat keupayaan negara untuk menjana pendapatan pada tahap yang pernah dinikmati sebelum ini. Pada masa yang sama sekiranya tiada tindakan segera untuk meningkatkan kompetensi dan produktiviti pekerja, negara akan kehilangan daya saingnya. Oleh itu, kapasiti inovasi melalui pembangunan bakat dan kepakaran perlu dipertingkatkan di samping memperbaiki kecekapan pentadbiran serta memperkenalkan langkah-langkah makro-ekonomi yang peka kepada persekitaran perdagangan semasa.

(ii) ***Mengurus Pertumbuhan Ekonomi Berasaskan Ekuiti***

Majikan di Johor tidak seharusnya bergantung kepada buruh yang bergaji rendah tetapi perlu berganjak daripada ekonomi yang berasaskan pengeluaran kepada yang berasaskan pengetahuan. Kita seharusnya mengenal pasti segera sumber-sumber yang boleh menjana pertumbuhan ekonomi dan pendapatan negeri ini.

Bagi memastikan kestabilan dan perpaduan sosial, keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dengan pengagihan kekayaan negeri perlu dilaksanakan secara saksama. Cabaran utama Perkhidmatan Awam adalah merangka dasar yang akan menentukan kesamaan tanpa menjejaskan kecekapan dan mengekal pertumbuhan ekonomi jangka panjang.

(iii) ***Menjana Potensi Insan Bagi Memperkasa Prestasi Sektor Awam***

Sektor awam merupakan majikan yang terbesar di Negeri Johor. Modal insan ini perlu diurus secara cekap dan berkesan untuk mencapai matlamat organisasi. Pendekatan strategik amalan pengurusan modal insan dalam aspek pemilihan, pembangunan dan pengurusan personel diperlukan bagi melahirkan penjawat awam



yang berupaya memenuhi cabaran kepimpinan dan memanfaatkan peluang abad ke-21.

Perkhidmatan Awam seharusnya menggembeng tenaga dan sumber yang ada bagi memantapkan penjawat awam supaya lebih berkemahiran, berkeupayaan, memiliki keperibadian dan kompetensi yang diperlukan untuk pengurusan di masa hadapan.

(iv) ***Menerajui Transformasi Perkhidmatan Awam***

Pemodenan dalam Perkhidmatan Awam sangat penting bagi memastikan setiap hasrat Kerajaan tercapai. Perkhidmatan Awam yang berkualiti tinggi menjadi asas utama sekiranya kerajaan ingin mencapai objektif mengekalkan kemajuan negara serta meningkatkan peluang yang ada.

Sehubungan ini, usaha daripada pegawai awam yang berkemahiran tinggi, berdedikasi dan bermotivasi amat diperlukan. Walau bagaimanapun, apa yang lebih utama ialah kepimpinan atasan. Mereka perlu memainkan peranan dalam mencipta wawasan yang lebih menyeluruh dengan memberi penekanan kepada penetapan hala tuju, bagaimana untuk mencapainya serta mempunyai anggota yang lebih beriltizam dalam merealisasikan wawasan tersebut.

Cabaran Perkhidmatan Awam ialah untuk melahirkan pemimpin yang memiliki ciri-ciri transformasi, boleh menjadi idola (mendapat kepercayaan, penghormatan dan berkeyakinan), memperlihatkan tingkah laku yang utuh (kebolehan menerangkan keperluan masa hadapan dan merancang untuk mencapainya), mencetuskan rangsangan keintelektualan (inovasi dan kreativiti yang berterusan) dan mengurus anggota (memberi semangat kepada anggota untuk menjana potensi sebenar mereka).

(v) ***Mengekalkan Profesionalisme dan Tadbir Urus dalam Perkhidmatan Awam***

Pentadbiran Awam masa kini yang berteraskan prinsip keadilan dan tidak mencampuri urusan politik sebaliknya patuh kepada Kerajaan semasa yang memerintah perlu dipertahankan supaya negara dapat ditadbir dengan baik. Bagi menjadikan Perkhidmatan Awam lebih cekap dan responsif, usaha-usaha



mengekalkan etos tradisi, tahap akauntabiliti dan profesionalisme yang tinggi amat penting.

Cabaran kepada Perkhidmatan Awam kini ialah untuk mengimbangkan di antara mengekalkan sistem berasaskan kemajuan kerjaya yang memberi kesinambungan dan institusi memori dengan mengutamakan aspek kecekapan, kepekaan dan akauntabiliti melalui penerapan kerangka penggajian yang lebih terbuka dan fleksibel.

(iv) ***Memenuhi Ekspektasi Stakeholder dan Pelanggan***

Perkhidmatan Awam telah diberi kepercayaan untuk memikul tanggungjawab mengawal kepentingan negara dan rakyat. Atas kepentingan tersebut, Perkhidmatan Awam perlu mengekalkan keutuhan dan kompetensi di dalam penyediaan dan penyampaian perkhidmatannya.

Y.A.B Menteri Besar Johor sering mengingatkan supaya prestasi Perkhidmatan Awam dipertingkatkan terutamanya dalam dua aspek berikut :

- Mengekalkan keutuhan fizikal dan berhemah dalam mengurus bajet yang seimbang;
- Memperbaiki penyampaian perkhidmatan dengan penjimatan kos dan memperkasa ketelusan serta integriti kerajaan.

Cabaran dan ekspektasi terhadap Perkhidmatan Awam hari ini adalah berbeza dengan sebelumnya. Peningkatan taraf hidup, tahap pendidikan, kepelbagaian masyarakat dan budaya telah meningkatkan ekspektasi ke atas kualiti Perkhidmatan Awam, khususnya dari segi pilihan, keperihatinan, pencapaian dan fleksibiliti.

Untuk memenuhi keperluan dan keutamaan yang diharapkan rakyat, Perkhidmatan Awam perlu dijajarkan dengan menumpukan kepada keperluan sebenar pelanggan. Bagi mencapai matlamat Perkhidmatan Awam yang berfokuskan pelanggan, prinsip-prinsip berikut perlu diberi perhatian :



- Mewujudkan piawai yang jelas dan berakauntabiliti. Tujuannya adalah untuk memastikan pelanggan berhak mendapat perkhidmatan yang berkualiti;
- Penurunan kuasa, tanggungjawab dan akauntabiliti kepada agensi pelaksana bagi mencorakkan dan membangunkan perkhidmatan mengikut keperluan pelanggan masing-masing;
- Menyemak amalan yang tidak cekap dan proses kerja yang tegar untuk mengurangkan karenah birokrasi dan memberikan lebih fleksibiliti kepada anggota sektor awam melaksanakan tanggungjawabnya bagi memenuhi pelbagai tuntutan pelanggan; dan
- Meneroka dan menjangka pelbagai kemungkinan pilihan yang diperlukan pelanggan. Ini boleh membantu memastikan tuntutan mereka dipenuhi secara cekap dan berkesan.

(vii) ***Menguruskan Kepelbagaian***

Teknologi bukan sahaja telah menghasilkan cara baru dalam menjalankan tugas dan menyampaikan perkhidmatan tetapi telah juga menambah kepada kompleksiti operasi kerja. Ini menuntut fungsi yang pelbagai yang seterusnya turut menuntut kepelbagaian bakat dan kemahiran yang lebih luas. Globalisasi dan pengantarabangsaan isu juga turut menyumbang kepada aliran tenaga kerja yang melangkaui sempadan negara yang seterusnya telah meningkatkan kepelbagaian pekerja bukan sahaja dalam bentuk kemahiran, pengetahuan, kebolehan malah juga budaya, nilai, kepercayaan, sikap, personaliti dan gaya. Golongan pekerja baru ini termasuklah warganegara yang berkemungkinan telah bekerja di tempat lain tetapi kini kembali ke tanah air dengan membawa bersama mereka idea, perspektif dan cara baru bekerja.

Analisis Faktor Kejayaan Kritikal : Dalaman dan Luaran

Organisasi perlu mengimbas dan menganalisis persekitaran dalaman dan luaran dalam usaha mengenal pasti peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahannya dalam menghadapi perubahan persekitaran yang dinamik dan tidak menentu. Terdapat pelbagai kaedah kajian yang boleh diguna pakai untuk maklumat-maklumat yang diperlukan seperti di dalam Rajah 2.3.



Rajah 2.3. : Kaedah Kajian

Perkhidmatan Awam adalah institusi yang bertanggungjawab memberikan perkhidmatan secara cekap dan berkesan. Oleh itu, ia hendaklah lebih responsif kepada perubahan persekitaran dengan mengadakan dasar, strategi dan program bagi mengukuhkan lagi kekuatannya. Di samping itu, ia juga mesti memperbaiki kelemahan-kelemahannya demi merebut peluang yang ada dan menangani ancaman luar. Hanya organisasi yang berupaya memberi perkhidmatan secara cekap dan berkesan mengikut keperluan masyarakat sahaja yang mampu bertahan lama.



Persekitaran Luaran

Faktor-faktor luaran yang mempunyai pengaruh dan impak yang signifikan terhadap Perkhidmatan Awam Negeri Johor, antaranya adalah seperti berikut :

(i) *Stakeholder dan Pelanggan*

- Bagi memastikan penggubalan dan pelaksanaan dasar serta strategi dan program yang berkesan, perlu ada pengasingan yang jelas mengenai peranan dan kuasa antara pentadbir awam dan kepimpinan politik;
- Tuntutan daripada kesatuan, badan-badan bukan kerajaan, pihak-pihak yang berkepentingan terus meningkat untuk turut terlibat dalam rundingan dan urusan kerajaan;
- Mengamalkan akauntabiliti dan ketelusan yang tinggi selaras dengan konsep tadbir urus yang baik; dan
- Perkhidmatan Awam dikehendaki memainkan peranan utama mengawal kepentingan rakyat dan negara seperti menangani pengaruh-pengaruh luar yang tidak diingini dalam bidang ekonomi dan perdagangan, budaya serta hubungan luar.

(ii) *Globalisasi dan Ekonomi*

- Globalisasi dan liberalisasi perdagangan;
- Peralihan kepada ekonomi berasaskan pengetahuan;
- Peningkatan kos sara hidup;
- Pembaziran tenaga kerja akibat peningkatan kadar pengangguran di kalangan siswazah;
- Peningkatan kos buruh menjejaskan daya saing negara; dan
- Persaingan sengit untuk menarik pelaburan langsung asing yang semakin berkurangan.

(iii) *Sosial dan Guna Tenaga*

- Kepelbagaian status sosio-ekonomi;
- Impak budaya ke atas perubahan persekitaran yang drastik;
- Kepentingan menguasai lebih dari satu bahasa;
- Sikap dan perunggu minda (*mind set*) yang menghalang perubahan;
- Peningkatan ekspektasi dan tuntutan rakyat, badan-badan bukan kerajaan dan *stakeholder* akibat peningkatan taraf hidup masyarakat;



- Perubahan nilai hidup di peringkat individu dan tempat kerja;
- Pengangguran yang tinggi di kalangan siswazah walaupun terdapat kekurangan kemahiran dalam bidang-bidang kritikal;
- Jangka hayat yang lebih panjang meningkatkan populasi warga emas.

(iv) ***Perubahan Teknologi***

- Perkembangan teknologi yang dinamik terutama dalam bidang ICT;
- “*Digital divide*” dalam negara kerana pengagihan sumber ICT yang tidak seimbang;
- Potensi penggunaan ICT tidak dieksploitasi secara optimum kerana penjawat awam tidak memiliki kompetensi yang diperlukan serta infrastruktur yang terhad; dan
- Limpahan sumber ilmu dan maklumat di internet tidak digunakan sepenuhnya.

Persekitaran Dalaman

Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan berikut telah dikenal pasti melalui analisis persekitaran dalaman yang perlu diberi pertimbangan semasa menggubal dan melaksana strategi.

Faktor Kekuatan

Faktor-faktor kekuatan yang ada dalam Perkhidmatan Awam semasa menggubal dan melaksanakan strategi ialah :

- Kedapatan sumber dan penawaran modal insan yang mencukupi dari segi tenaga kerja, sistem, struktur dan teknologi;
- Kemampuan menyediakan latihan bagi meningkatkan kompetensi yang diperlukan di peringkat pra dan dalam perkhidmatan;
- Sokongan dan kerjasama pihak pentadbir bagi memastikan integrasi pengurusan sumber manusia dilaksanakan sebaiknya;
- Keupayaan organisasi sektor awam untuk menarik, membangun dan mengekalkan bakat-bakat yang diperlukan, kecuali bagi sesetengah perkhidmatan kritikal seperti di sektor kesihatan; atau



- Responsif kepada perubahan persekitaran dengan menunjukkan adaptasi dan fleksibiliti dalam menangani perubahan bagi memastikan pertumbuhan berterusan dan menyumbang pembangunan negara.

Faktor Kelemahan

Faktor-faktor kelemahan berikut telah dikenal pasti perlu ditangani semasa menggubal dan melaksanakan strategi:

- Persepsi umum terhadap kelewatan dan ketelusan proses pembuatan keputusan;
- Dasar dan prosedur kerja lapuk yang tidak disemak dan dikemaskini;
- Pengurusan rekod yang lemah di jabatan/agensi sektor awam;
- Tumpuan yang lebih kepada aktiviti *ad-hoc* berbanding tugas utama;
- Kurang pelan perancangan penggantian yang menyebabkan kesamaran dalam kemajuan kerjaya;
- Kurang iltizam kepimpinan dan pengurusan atasan dalam pengurusan sumber manusia di peringkat jabatan atau agensi;
- Kurang penjelasan akan peranan dan tanggungjawab sesetengah jabatan /agensi kerajaan;
- Kurang kesediaan untuk berubah di kalangan penjawat awam;
- Kesukaran menangani kakitangan yang berprestasi rendah kerana kurangnya dasar penamatan perkhidmatan (*exit policy*);
- Komunikasi lemah yang mengakibatkan berlakunya ketidakpadanan ekspektasi.



Isu-isu Kritikal Dalam Mengurus Modal Insan

Operasi Perkhidmatan Awam dalam perubahan persekitaran yang berubah pesat dan penuh dengan ketidakpastian perlu diurus dengan baik supaya tidak menjejaskan pertumbuhan yang berterusan dan sumbangan kepada pembangunan negara. Perkhidmatan Awam yang utuh, boleh dipercayai dan cekap menjadi asas utama kepada sebuah kerajaan berprestasi tinggi.

Oleh kerana anggota merupakan aset penting dan faktor kritikal pengeluaran, pengurusan modal insan Perkhidmatan Awam perlu diberi keutamaan. Ini boleh dilaksanakan dengan menjana potensi serta menjajarkan produktiviti anggota bagi mencapai matlamat yang dirancang dan hasil yang diharapkan.

Isu-isu utama yang dikenal pasti memberi implikasi terhadap sumber manusia dalam Perkhidmatan Awam adalah seperti berikut :

- (i) ***Pembangunan Kepimpinan***
 - Membangunkan lapisan kepimpinan yang berkebolehan dan berwawasan dalam perkhidmatan awam.

- (ii) ***Pengurusan Modal Insan***
 - Mempertingkatkan kepelbagaian tenaga kerja sektor awam dengan pelbagai kemahiran dan kompetensi untuk menjalankan pelbagai tanggungjawab;
 - Memperbanyakkan kaedah yang sistematik dalam menentukan keperluan tenaga kerja di agensi-agensi;
 - Latihan berasaskan keperluan dan penempatan pegawai mengikut keperluan dalam Perkhidmatan Awam;
 - Pengurusan yang lebih berkesan terhadap anggota yang tidak berprestasi;
 - Memastikan penawaran yang mencukupi bagi perkhidmatan kritikal dalam Perkhidmatan Awam; dan
 - Menyemak nisbah tenaga kerja sokongan supaya selaras dengan keperluan semasa yang menitikberatkan kemahiran dan pengetahuan.



- (iii) ***Integrasi dan Persepaduan Perkhidmatan Awam***
- Keperluan mengintegrasikan isu-isu berhubung dengan sistem, fungsi, polisi dan amalan sebagai projek Perkhidmatan Awam yang bersepadu; dan
 - Berkongsi sumber di kalangan agensi khususnya berhubung dengan maklumat dan pengetahuan yang perlu diperkukuhkan.
- (iv) ***Pengurusan Data dan Maklumat***
- Pengurusan maklumat yang tidak teratur menyebabkan lambakan, ketidakcekan penggunaan data/maklumat;
 - Mengoptimumkan penggunaan ICT dalam menyimpan, memperoleh dan mengagihkan data/maklumat untuk kegunaan dalaman dan luaran;
 - Memperbaiki akses kepada data dan maklumat di agensi kerajaan.
- (v) ***Penyampaian Perkhidmatan***
- Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan bagi memenuhi ekspektasi tinggi daripada *stakeholder* dan pelanggan;
 - Memperkemas proses dan prosedur kerja secara berterusan bagi mengurangkan karenah birokrasi dan kelewatan; dan
 - Melaksanakan perwakilan kuasa bagi pembuatan keputusan dalam perkhidmatan awam.
- (vi) ***Nilai dan Integriti***
- Menerap dan melaksanakan konsep tadbir urus yang baik dalam membuat keputusan Perkhidmatan Awam dengan berasaskan proses yang telus, berintegriti dan pertimbangan yang berlandaskan maklumat dan kompetensi;
 - Meningkatkan penglibatan pertubuhan bukan Kerajaan (NGO) dan kesatuan sekerja dalam pembuatan keputusan.
- (vii) ***Sempadan Pengurusan***
- Kepimpinan Perkhidmatan Awam mestilah kompeten dalam menerajui peranan dan mengurus anggota pentadbiran dan di dalam menanam keyakinan dan kepercayaan kepada anggota Perkhidmatan Awam; dan
 - Kefahaman yang jelas tentang pembahagian peranan dan tanggungjawab di antara anggota pentadbiran dengan kakitangan kerajaan penting bagi memastikan rakyat mendapat manfaat sepenuhnya.



Walau apa jua cabaran sekalipun, Perkhidmatan Awam akan meneruskan usaha membangun dan mengekalkan bakat sedia ada di samping mempertingkatkan kapasiti untuk menggalak, membangun dan mengekalkan bakat baru yang berperwatakan, berkeperibadian dan berkaliber. Dasar, strategi dan amalan di dalam menguruskan modal insan Perkhidmatan Awam sentiasa dikaji semula, diubah dan disesuaikan demi menjana potensi anggotanya.

PENGURUSAN MODAL INSAN YANG STRATEGIK

Teras Strategik Pengurusan Sumber Manusia

Enam (6) teras strategik pengurusan sumber manusia yang dikenal pasti sebagai keutamaan dalam Perkhidmatan Awam Negeri Johor untuk mencapai wawasan, misi dan matlamatnya, berdasarkan kepada tinjauan dan analisis keadaan semasa adalah seperti di Rajah 3.1.



Rajah 3.1. : Enam Teras Strategik Pengurusan Sumber Manusia



Teras Strategik Pertama:

Menetapkan Hala Tuju Strategik

Menyediakan arah strategik bagi rancangan sumber manusia adalah asas kepada usaha menjajarkan dasar-dasar sumber manusia untuk menyokong pencapaian misi organisasi, wawasan, prinsip, matlamat dan strategi. Matlamat organisasi adalah dipengaruhi oleh pemantapan strategi sumber manusia. Ini bermakna keupayaan dalaman organisasi adalah penentu kepada pencapaian matlamat organisasi.

Bagi maksud memantapkan dan meningkatkan penetapan hala tuju strategik pelan sumber manusia, pemfokusan kepada beberapa aspek penting perlu dilaksanakan seperti menjalankan satu aktiviti imbasan persekitaran dan menilai impaknya kepada organisasi, mengenalpasti visi, misi dan nilai organisasi, mengenalpasti matlamat dan misi organisasi, runding bersama dengan semua pemegang kepentingan dan menilai impak perundangan terhadap organisasi.

Ini bermakna penetapan hala tuju strategik sesuatu organisasi adalah merupakan pencapaian kepada sesuatu visi dan misi organisasi. Matlamat dan strategik organisasi perlu ditetapkan yang mana akan memastikan sesuatu organisasi mencapai matlamatnya. Strategi adalah ukuran yang perlu dilaksanakan untuk membawa organisasi itu kepada arah yang hendak dituju dan juga dapat merealisasikan kewujudan organisasi itu sendiri. Usaha kepada penetapan hala tuju strategik menawarkan sesuatu organisasi itu pencapaian sebenar, motivasi untuk bekerja kerana tenaga kerja akan dapat memerhatikan sumbangan mereka kepada kejayaan organisasi, iaitu pencapaian visi dan misi organisasi dan kebolehan untuk memperuntukan sumber bagi maksud merealisasikan arah strategik organisasi.

Matlamat Perkhidmatan Awam perlu semestinya menggambarkan aspirasi nasional. Ia mesti direka untuk mencapai teras strategik. Oleh itu, hala tuju strategik ini harus dilatakan kepada hala tuju strategik perkhidmatan awam. Ini bermakna hala tuju strategik Perkhidmatan Awam perlu membina satu tenaga kerja kelas pertama, budaya dan keupayaan atau kapasiti pelaksanaan untuk meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam. Penyampaian Perkhidmatan Awam ini kemudiannya memantapkan daya saing negara dan menggalakkan kemakmuran negara.



Dengan mengambil maklum kehendak dan aspirasi misi negara dan misi perkhidmatan awam, agensi-agensi awam (kementerian-kementerian, jabatan-jabatan, badan-badan berkanun, negeri dan kerajaan tempatan) perlu menyediakan satu hala tuju strategik dan pelan tindakan. Hala tuju strategik mesti diujarkan kepada matlamat negara supaya operasi sesuatu organisasi dapat menyumbang kepada pencapaian agenda negara.

Oleh itu, hala tuju strategik bagi Perkhidmatan Awam sepatutnya dikaji semula secara berterusan dengan menyesuaikan kepada agenda nasional. Pembangunan hala tuju strategik sumber manusia bermula dengan keperluan untuk mengkaji semula rancangan terdahulu dengan menyesuaikan kepada perubahan semasa dalam persekitaran. Ia adalah penting untuk memastikan bahawa kesemua program dasar-dasar dan amalan-amalan terbaik sumber manusia diselaraskan dengan satu perancangan strategik sejajar dengan wawasan kebangsaan, matlamat misi dan agensi. Dengan kata lain, pengurusan sumber manusia seharusnya diujarkan kepada hala tuju strategik sumber manusia yang telah dibangunkan.

Penetapan hala tuju strategik sumber manusia melibatkan *output* dalam bidang yang relevan serta strategik seperti *output* dalam penjajaran di antara agensi dan perancangan strategik sumber manusia, hubungan di antara sumber manusia dan pengurusan (*line management*), pengurusan sumber manusia dan penglibatan pengurusan atasan serta komunikasi.

Dalam hubungan ini, pengurusan modal insan perlu diintegrasikan dalam proses perancangan di agensi-agensi awam supaya aktiviti sumber manusia dapat menyokong dan menyumbang kepada pencapaian wawasan, misi dan matlamatnya. Hubungan erat di antara Bahagian Sumber Manusia dengan pengurusan atasan perlu diwujudkan kerana setiap pengurus dalam organisasi bertanggungjawab terhadap pembuatan keputusan yang melibatkan pengurusan sumber manusia (PSM).

Tiga aspek yang diberi fokus utama adalah :

(i) **Sumber Manusia dan Perancangan Strategik**

Perancangan strategik merupakan komponen terpenting dalam usaha merangka dan merancang dasar serta menentukan program dan tindakan untuk menghasilkan perkhidmatan terbaik yang melepasi ekspektasi pelanggan dan *stakeholders*.



Sehubungan itu, hala tuju organisasi sektor awam perlu sentiasa disemak dan dikaji agar sejajar dengan agenda nasional.

Dalam hal ini, pembangunan hala tuju strategik bermula dengan keperluan untuk mengkaji semula pelan-pelan terdahulu selari dengan perubahan semasa dan persekitaran sumber manusia. Adalah penting untuk memastikan dasar, program dan amalan pengurusan sumber manusia bersepadu dengan perancangan strategik agensi serta selaras dengan wawasan, misi dan matlamat agensi. Dalam erti kata lain, pengurusan sumber manusia perlulah sejajar dengan hala tuju strategik yang ditentukan.

Bagi maksud ini, komitmen dan sokongan padu daripada pengurusan atasan penting dalam usaha memastikan pelaksanaan pengurusan sumber manusia yang lebih berkeupayaan, menyeluruh dan teratur. Pengurusan sumber manusia tidak lagi boleh dianggap sebagai satu aktiviti sokongan semata-mata. Pengurusan sumber manusia perlu dilihat sebagai satu pendekatan mengurus sumber strategik supaya Perkhidmatan Awam sentiasa responsif kepada kehendak *stakeholder* dan rakyat. Ini adalah kerana pengurusan sumber manusia merupakan pemegang kunci kepada kejayaan perkhidmatan awam. Kecekapan sektor swasta dan seterusnya daya saing dan kemakmuran negara, bergantung kepada kecekapan perkhidmatan awam. Kecekapan Perkhidmatan Awam pula ditentukan oleh modal insannya.

Oleh itu, Pengurusan Sumber Manusia perlu berupaya untuk berperanan sebagai rakan strategik dan pakar rujuk dalam bidang pengurusan sumber manusia. Pengurusan sumber manusia perlulah merupakan seorang yang berkaliber, mempunyai visi dan wawasan yang dinamik, berorientasikan matlamat atau hasil organisasi, mempunyai pelbagai pengetahuan dan kepakaran (*multi-discipline*). Ini bermakna pemilihan pengurusan sumber manusia adalah penting bagi memastikan sesuatu organisasi dapat mengorientasikan pencapaian matlamat organisasi. Pengurus sumber manusia perlu mengambil inisiatif untuk memperkasakan sumber manusia sebagai rakan kongsi pengurusan yang dapat menyumbang secara dinamik dan progresif kepada pencapaian matlamat organisasi.

Bagi memastikan tujuan ini tercapai, inisiatif meningkat dan mengukuhkan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) di semua agensi sektor awam telah dimulakan



pada tahun 2000. Pengwujudan, penyusunan dan penstrukturan semula Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dibuat termasuk menaikkan jawatan untuk meningkatkan kapasiti agensi.

Fungsi dan bidang kuasa pengurusan sumber manusia diamanahkan kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia bagi melicinkan pembuatan keputusan berkaitan dengan pengurusan sumber manusia. Ini adalah selaras dengan prinsip 'let managers manage' dan kepercayaan bahawa pengurusan barisan hadapan memahami kehendak pelanggan dan lebih mengetahui tanggungjawab mereka. Inisiatif meningkatkan kefahaman pengurus sumber manusia mengenai pengurusan sumber manusia yang strategik dilaksanakan melalui kursus, seminar, bengkel dan penerbitan. Usaha ini diharapkan mampu membangunkan kompetensi pengurus sumber manusia.

(ii) **Sumber Manusia dan Pengurusan Operasi**

Jalinan dan hubungan kerjasama erat di antara Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dengan bahagian-bahagian lain dalam organisasi penting untuk menyokong pelaksanaan strategi, aktiviti dan fungsi sumber manusia. Pengetahuan asas dan pendedahan mengenai operasi agensi dapat memastikan pengurus sumber manusia mampu menjalankan tanggungjawabnya dengan lebih berkesan.

Pengetahuan mengenai keseluruhan aktiviti agensi juga akan membantu Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dalam penempatan pegawai yang bersesuaian dengan kompetensi masing-masing. Selain itu, penyediaan penilaian jurang kompetensi dan pelan latihan akan lebih berfokuskan kepada fungsi agensi yang strategik dan tidak terhad kepada pembangunan generik individu semata-mata. Secara tidak langsung pengurus sumber manusia juga bertanggungjawab memastikan agensi kekal relevan seperti mana pengurus-pengurus operasi.

Dalam hal ini, pengurus-pengurus sumber manusia, sebagai rakan kongsi strategik, perlu berusaha untuk menempatkan diri mereka di meja pembuatan keputusan pengurusan atasan. Kedudukan sama rata dengan pengurus-pengurus bidang lain di meja pembuatan keputusan adalah untuk membolehkan seorang pengurus sumber manusia memahami apakah urusan atau bisnes sebenar organisasi. Kefahaman ini akan membolehkan seorang pengurus sumber manusia menjajarkan fungsi sumber



manusia kepada hala tuju strategik organisasi dan seterusnya, menyumbang kepada kejayaan organisasinya.

Namun, kedudukan di meja pembuatan keputusan tidak akan datang begitu sahaja atau *the position at the decision-making table has to be earned*. Tempat ini akan hanya layak diperolehi apabila pengurus sumber manusia dapat memaparkan kepakaran dan kehandalan mereka dalam bidang kepakaran mereka sendiri iaitu pengurusan sumber manusia.

Seorang pengurus sumber manusia perlu memahami dengan lebih mendalam, berpengetahuan serta sentiasa berusaha mengemas kini dan meningkatkan pengetahuan dalam bidang sumber manusia. Tanpa semua ini, seorang pengurus sumber manusia akan hanya dilihat sebagai mengisi ruang kosong atau memamatkan kerusi di meja pembuatan keputusan semata-mata tanpa diharapkan untuk memberi sumbangan yang lebih bermakna.

(iii) **Perancangan Tenaga Manusia**

Pelan perancangan tenaga manusia (PTM) yang strategik bagi mengenal pasti keperluan modal insan seperti saiz dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai misi agensi semasa dan akan datang perlu dibangunkan oleh setiap agensi awam. Perancangan tenaga kerja mesti diintegrasikan dengan perancangan strategik dengan memastikan keperluan perancangan adalah disasarkan kepada bidang yang paling kritikal kepada penyampaian perkhidmatan dan aktiviti kerajaan.

Bagi maksud ini, terdapat keperluan untuk memahami dengan lebih mendalam aktiviti-aktiviti perancangan tenaga kerja untuk bidang-bidang pekerjaan yang menghadapi kekurangan atau penguncupan dan di mana terdapat kemungkinan persaingan yang meningkat di antara jabatan-jabatan kerajaan, agensi-agensi sektor awam dan sektor swasta seperti profesional kesihatan, profesional kewangan dan perakaunan, pengurus-pengurus projek-projek utama, serta pengamal undang-undang khusus. Fokus yang betul juga diperlukan dalam jangkaan (*forecasting*) iaitu keperluan terhadap pemilihan metode yang bersesuaian untuk jangkaan oleh agensi kerana jangkaan juga tidak hanya berhubung nombor atau jumlah tenaga kerja yang diperlukan tetapi juga kebolehan/keupayaan yang diperlukan (kemahiran, ilmu dan kualiti peribadi yang khusus yang diperlukan di masa depan).



Di samping itu, agensi-agensi awam juga perlu melihat kepada kepentingan untuk membangunkan pelan penggantian mereka berasaskan pelan perancangan tenaga manusia ini. Pendekatan ini adalah di antara pendekatan paling berkesan dalam menyumbang kepada penerusan kewujudan dan kejayaan organisasi dengan memastikan pengganti adalah bersedia untuk mengisi kekosongan jawatan-jawatan utama dalam jangka masa yang pendek, individu telah disediakan untuk menjawat jawatan yang lebih mencabar dan mereka juga sentiasa bersedia untuk meningkatkan kemahiran kerja mereka. Perancangan penggantian secara asasnya dilaksanakan untuk tujuan mengisi jawatan-jawatan kanan atau yang berkaitan dengan kepimpinan sahaja. Walau bagaimanapun, berdasarkan model perancangan penggantian yang terkini dan dalam keadaan organisasi pada hari ini yang sentiasa mengalami desakan perubahan, adalah penting agar pelaksanaannya tidak terhad kepada jawatan-jawatan kanan sahaja malah meliputi jawatan-jawatan penting atau kritikal dalam pelbagai kategori jawatan. Ini adalah kerana perancangan penggantian dapat memastikan organisasi sentiasa mempunyai modal insan yang berkemahiran bukan sahaja untuk hari ini, tetapi mungkin juga untuk lima tahun yang akan datang.

Oleh itu, pengurus sumber manusia dan pihak pengurusan atasan perlu meningkatkan lagi pemahaman tentang konsep “membangun” berbanding “membeli”. Walaupun terdapat berbagai inovasi di dalam strategi pengambilan tenaga kerja (“membeli”) bagi menangani bidang-bidang yang menghadapi penguncupan, lebih banyak lagi yang perlu dan boleh dibuat untuk memahami bagaimana pembangunan kakitangan sedia ada boleh dan perlu digunakan (“membangun”) untuk merapatkan jurang di antara penawaran dan permintaan untuk tenaga kerja di masa depan. Aktiviti-aktiviti ini juga perlu dikenal pasti serta keberkesannya dalam membangun keupayaan kakitangan untuk menangani cabaran-cabaran perancangan tenaga kerja di masa akan datang.

Bagi setiap aktiviti perancangan yang disarankan ini, perkara asas yang diperlukan ialah data yang relevan, tepat dan boleh dipercayai. Oleh itu, perlu juga penekanan diberi kepada kualiti data tenaga kerja yang dikumpulkan dan seterusnya dianalisis kerana kualiti data yang rendah dan tidak boleh dipercayai boleh menjadi satu kekangan terhadap penggunaannya untuk menganalisis trend dan menjangka masa depan penawaran dan bekalan tenaga kerja dalaman. Untuk itu, satu sistem



pengurusan pangkalan data sumber manusia yang boleh dipercayai dan kemas kini turut dibangunkan di setiap agensi awam.



TERAS STRATEGIK PERTAMA : MENETAPKAN HALA TUJU STRATEGIK
MATLAMAT STRATEGIK : Memastikan Dasar dan Pengurusan Sumber Manusia Seajar Dengan Strategik Korporat Organisasi.

BIL	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Memastikan penjajaran dasar, program dan amalan pengurusan sumber manusia dengan matlamat strategik organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> Membentuk bahagian sumber manusia organisasi yang strategik yang dapat menjajarkan pelan sumber manusia dengan pelan strategi organisasi (contoh : Menghasilkan Pelan Strategik Sumber Manusia organisasi). Melibatkan dan memperluas peranan pengurus sumber manusia organisasi secara aktif dalam membuat perancangan dan keputusan strategik yang melibatkan dasar organisasi secara keseluruhan dan bukan urusan-urusan operasi (contoh : merangka Analisa Keperluan Latihan-TNA, Model Kompetensi). Memastikan dasar, program dan amalan pengurusan sumber manusia disepadukan dengan perancangan strategik organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Mentranformasi sumber manusia menjadi lebih strategik dan dijajarkan dengan matlamat organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Penghasilan Pelan Strategik Sumber Manusia organisasi. Kajian tahap strategik pengurusan sumber manusia organisasi. Peratus aktiviti strategik dijalankan di bahagian sumber manusia.
2.	Penempatan Pengurus Sumber Manusia Yang Berkaliber	<ul style="list-style-type: none"> Membina keupayaan melalui perlantikan pengurus sumber manusia yang berkaliber, berwawasan dan berpengetahuan berkenaan business aktiviti organisasi (contoh : Pengurus Sumber Manusia yang dilantik mempunyai kelayakan berkaitan, mahir dan berpengalaman di dalam pelbagai bidang pengurusan). 	<ul style="list-style-type: none"> Pengurus sumber manusia menjadi lebih strategik dan berwawasan dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam. 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian yang dibuat oleh pengurusan atasan terhadap pengurus sumber manusia. Tempoh pengalaman pengurus sumber manusia dalam pelbagai bidang.



BIL	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
3.	Mengoptimumkan Penggunaan Teknologi Maklumat	<ul style="list-style-type: none">Meningkatkan kecekapan penggunaan ICT (contoh : meningkatkan penggunaan inisiatif ICT baru yang dapat meningkatkan kecekapan kerja dan mengatasi kekangan penggunaannya – HRMIS, SPEKS).	<ul style="list-style-type: none">Peningkatan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan sumber manusia melalui penggunaan ICT.	<ul style="list-style-type: none">Bilangan saluran (kaunter, dalam talian, pusat panggilan, kiosk) Penyampaian perkhidmatan.Tempoh urusan perkhidmatan disampaikan.Tahap penggunaan HRMIS (bilangan modul yang digunakan).
4.	Pemantapan Persekitaran Sumber Manusia Yang Kondusif	<ul style="list-style-type: none">Memelihara dan mempertingkatkan ekosistem (pembangunan kepimpinan, struktur dan sistem yang kondusif, budaya kerja yang cemerlang dan tenaga kerja berkeupayaan) yang menyokong matlamat organisasi (contoh : kerja berterusan terhadap penambahbaikan proses kerja).	<ul style="list-style-type: none">Pewujudan ekosistem pembangunan sumber manusia yang dapat dilihat melalui sistem, struktur, budaya kerja yang mantap	<ul style="list-style-type: none">Kajian tahap iklim organisasi yang menyokong persekitaran sumber manusia kondusif (soal selidik).



Teras Strategik Kedua :

Memastikan Kapasiti Organisasi

Kapasiti organisasi secara ringkasnya merujuk kepada keupayaan untuk melaksanakan dengan jayanya kemahiran dan sumber untuk mencapai matlamat dan memenuhi ekspektasi stakeholder. Tujuan pembangunan kapasiti adalah untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui pengurusan dan penggunaan sumber. Prestasi pula ditentukan dari segi keupayaan organisasi tersebut untuk mencapai matlamat dan misi yang ditetapkan. Prestasi organisasi dipengaruhi oleh empat faktor utama iaitu : keberkesanan, kecekapan, relevan dan kemapanan kewangan. Sehubungan dengan itu, kapasiti organisasi merujuk kepada sumber, pengetahuan dan proses yang digunakan oleh organisasi. Pelbagai faktor mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi untuk meningkatkan kapasitinya. Secara dasarnya perspektif ini boleh dilihat dari tiga sudut yang berbeza iaitu penggunaan teknologi, penambahbaikan struktur organisasi dan perkakasan proses kerja. Mempertingkatkan kapasiti dan keupayaan yang dinamik juga boleh dilakukan melalui penambahbaikan skim perkhidmatan, sistem dan proses.

(i) Melonjakkan Penggunaan Teknologi

Sebelum ini penggunaan ICT dilihat sebagai media untuk mengautomatiskan prosedur dan proses kerja manual. Walau bagaimanapun, pada masa ini penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) telah membantu meningkatkan jumlah, ketepatan dan kecekapan proses kerja agensi. Pelaburan kerajaan dalam menyediakan laman web jabatan dan agensi telah membantu penyebaran dasar dan strategi pengurusan sumber manusia dengan lebih meluas. Ini dapat direalisasikan dalam penyebaran pekeliling-pekeliling terkini melalui portal-portal laman web.

Selain itu juga, urusan personel penjawat awam dapat dilaksanakan secara atas talian (*online*) dan masa sebenar (*real time*). Setiap perubahan mengenai maklumat peribadi pegawai, misalnya, dikemaskini secara layan diri oleh pegawai berkenaan manakala urusan lain dapat dipantau melalui HRMIS.

Kaedah ini dapat memantapkan kapasiti organisasi dengan memberikan lebih ruang kepada pengurusan sumber manusia untuk menjalankan tugas-tugas yang lebih strategik. Antara petunjuk prestasi yang boleh digunakan adalah peratus capaian



maklumat sumber manusia melalui portal dan peratus penggunaan modul-modul HRMIS di sebuah agensi.

(ii) **Menambahbaik Struktur Organisasi**

Pada masa ini Perkhidmatan Awam perlu memastikan ia mempunyai struktur organisasi yang fleksibel dan bersesuaian untuk menjalankan peranannya secara berkesan. Amalan semasa lebih memberikan tumpuan kepada penstrukturan semula organisasi perlu juga dilaksanakan dengan mengambil kira perubahan dan perluasan peranan organisasi yang terlibat. Langkah-langkah sedia ada melibatkan perwakilan kuasa kepada Ketua Jabatan bagi menyesuaikan struktur organisasi dengan keperluan semasa organisasi; kajian semula berkala peranan dan fungsi agensi bagi mengelakkan berlaku pertindihan di samping memperkasa teras perkhidmatan masing-masing; serta kajian semula bilangan anggota sektor awam semasa bagi memastikan bilangan keperluan sokongan yang rasional. Di samping itu, agensi-agensi juga disarankan untuk melakukan penandaarasan bagi mempelajari amalan terbaik daripada negara-negara luar. Langkah-langkah ini adalah bertujuan untuk menyokong pembuatan keputusan yang cekap dan berkesan di semua peringkat.

Walau bagaimanapun, persekitaran sektor awam pada masa akan datang memerlukan penjawat yang memiliki kelayakan akademik dan kompetensi yang relevan mengikut perkhidmatan. Pada masa ini, skim Perkhidmatan Awam yang menarik dan fleksibel belum tentu mampu menarik, mengambil dan mengekalkan bakat terbaik dalam memenuhi keperluan semasa dan masa hadapan agensi. Klasifikasi semula skim perkhidmatan adalah perlu bagi memenuhi keperluan skop kerja dan untuk menggalakkan kemahiran pelbagai. Kajian skim perkhidmatan baru perlu dibuat berdasarkan kepada keperluan perubahan dan persekitaran. Antara petunjuk prestasi yang boleh dimanfaatkan oleh organisasi adalah peratus semakan fungsi utama yang dilaksanakan secara berkala, kajian struktur dan bilangan semakan semula organisasi yang dilaksanakan.

(iii) **Memperkasakan Proses Kerja**

Kajian yang berterusan terhadap prosedur dan proses kerja bagi meningkatkan penyampaian dan penghasilan *output* yang berkualiti adalah perlu melalui pelaksanaan MS ISO 9000, pembangunan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja yang merupakan amalan sedia ada. Selain dari itu, dokumen-dokumen sedia ada yang



boleh dijadikan panduan dalam melaksanakan penambahbaikan proses dan prosedur di tempat kerja ialah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA). Manakala, Program Kerja Tahunan dan Perancangan perkhidmatan boleh juga digunakan untuk memantau dan menilai pencapaian matlamat sesuatu program/projek/aktiviti agensi. Di antara tindakan yang boleh dibuat dalam pengurusan perhubungan pelanggan ini ialah menjalankan kajian untuk mengenal pasti keperluan sebenar pelanggan berbanding dengan hanya menjangka apa yang mereka perlukan.

Keperluan pada masa akan datang tertumpu kepada keperluan untuk membentuk semula proses kerja yang memberi nilai tambah dan berdaya saing (contoh : Manual Prosedur Kerja sentiasa dikemaskini secara berterusan). Seterusnya, agensi-agensi boleh juga melaksanakan aktiviti inovasi dan kreativiti untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan. Usaha berterusan untuk menyediakan pelbagai saluran menyampaikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan harus ditingkatkan. Antara petunjuk prestasi yang agensi boleh gunakan ialah tahap pematuhan MS ISO 9001 : 2008.



TERAS STRATEGIK KEDUA : MEMASTIKAN KAPASITI ORGANISASI
MATLAMAT STRATEGIK : Mempertingkatkan Kapasiti Dan Keupayaan Yang Dinamik Melalui Penambahbaikan Skim Perkhidmatan, Sistem Dan Proses.

BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Melonjakkan Penggunaan Teknologi Bagi Meningkatkan Keupayaan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan internet yang optimum untuk menyampaikan dasar-dasar sumber manusia (contoh : penggunaan portal) Pemantapan dan pemantauan penggunaan modul-modul HRMIS (contoh : mengadakan taklimat, sesi pembelajaran secara berterusan). 	<ul style="list-style-type: none"> Pemantapan secara optimum kapasiti organisasi yang dapat menyumbang kepada penyampaian perkhidmatan yang efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> Peratusan penggunaan modul-modul HRMIS; Peratusan capaian (<i>hits</i>) terhadap maklumat sumber manusia melalui portal.
2.	Menambahbaik Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Menambahbaik struktur organisasi jabatan sedia ada mengikut permohonan dan keperluan semasa 	<ul style="list-style-type: none"> Struktur organisasi yang lebih fokus dan dinamik bagi menyokong pembangunan strategi pengurusan sumber manusia. 	<ul style="list-style-type: none"> Peratusan semakan fungsi utama (core business) secara berkala). Kajian terhadap struktur organisasi. Bilangan semakan semula struktur organisasi yang dilaksanakan.
3.	Memperkasakan Proses Kerja	<ul style="list-style-type: none"> Merekabentuk semula proses kerja yang memberi nilai tambah dan berdaya saing (contoh : Manual Prosedur Kerja sentiasa dikemaskini secara berterusan). 	<ul style="list-style-type: none"> Pemantapan proses kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> Tahap pematuhan MS ISO 9001 : 2008



BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
4.	Memperkasakan Proses Kerja	<ul style="list-style-type: none">Merekabentuk semula proses kerja yang memberi nilai tambah dan berdaya saing (contoh : Manual Prosedur Kerja sentiasa dikemaskini secara berterusan).	<ul style="list-style-type: none">Pemantapan proses kerja.	<ul style="list-style-type: none">Tahap pematuhan MS ISO 9001 : 2008
5.	Perancangan Tenaga Manusia	<ul style="list-style-type: none">Membuat perancangan tenaga manusia di peringkat jabatan dan agensi.	<ul style="list-style-type: none">Memastikan kapasiti organisasi adalah mencukupi bagi memenuhi ekspektasi <i>stakeholder</i> / pelanggan.	<ul style="list-style-type: none">Pelaksanaan pelan perancangan tenaga manusia.Semakan terhadap pelan.Mengemas kini data-data pegawai yang akan bersara dalam tempoh 5 tahun bagi merancang dan mempercepatkan proses pengambilan.



Teras Strategik Ketiga :

Mengurus Pekerja Yang Berkualiti

Daya saing dan kekuatan serta kecekapan Perkhidmatan Awam adalah bergantung kepada kualiti sumber manusianya. Sumber manusia yang berkualiti mempengaruhi kualiti penyampai perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Sumber manusia yang berkualiti tidak boleh didapati dengan sekelip mata. Ia perlu dibangunkan. Sumber manusia yang berkualiti sekiranya tidak diurus dengan sistematik dan betul, kualitinya akan berkurangan dan ini boleh mempengaruhi dan menjejaskan cara mana perkhidmatan itu disampaikan.

Keanggotaan Perkhidmatan Awam Negeri Johor yang merangkumi lebih kurang 17 ribu orang merupakan satu cabaran yang besar bagi memastikan penyampaian perkhidmatan adalah cemerlang dari pekerja yang berkualiti. Untuk memastikan pekerja atau penjawat awam adalah berkualiti, pengurusannya perlu bermula dari peringkat awal lagi, iaitu dari peringkat pemilihan sehingga ke peringkat pembangunan dan pengekalan bakat yang terbaik di dalam perkhidmatan awam.

Bagi memenuhi matlamat strategik yang ketiga iaitu mengurus pekerja yang berkualiti, antara pendekatan strategik yang perlu diambil perhatian adalah pengurusannya yang berkualiti dari segi bagaimana untuk menarik bakat-bakat yang terbaik di dalam pasaran kerja ke dalam perkhidmatan awam. Sehubungan itu, adalah penting bagi memiliki strategi pemasaran yang baik untuk menarik perhatian mereka. Ini boleh dilakukan dengan menjadikan organisasi itu sendiri sebagai agen pemasaran dan pencari bakat-bakat terbaik di institusi-institusi pengajian tinggi baik swasta mahupun awam. Penyertaan yang aktif di dalam hari kerjaya di institusi pengajian tinggi ini merupakan satu strategi pemasaran yang amat baik untuk mendekati para pelajar terutamanya pelajar yang cemerlang yang akan memasuki pasaran kerja untuk mengenali dan mendedahkan kepada mereka secara lebih dekat akan peluang-peluang kerjaya sama ada bersifat pengurusan mahupun yang bersifat teknikal yang terdapat di dalam agensi tersebut. Pendekatan ini secara tidak langsung mampu membina imej Perkhidmatan Awam sebagai antara majikan pilihan utama dalam menceburi bidang kerjaya di kalangan pelajar-pelajar ini. Adalah diharapkan melalui cara ini, pengurus-pengurus sumber manusia dapat bertindak dan mengenal pasti bakat-bakat yang terbaik yang memenuhi kriteria-kriteria yang diperlukan untuk memasuki perkhidmatan awam.



Proses menarik bakat-bakat yang terbaik di dalam pasaran kerja ini juga seharusnya dilengkapi dengan pakej-pakej yang menarik untuk menjadikan Perkhidmatan Awam sebagai majikan pilihan utama. Penjenamaan semula Perkhidmatan Awam ini boleh dilakukan dengan memperkemaskan semula pakej peluang kerjaya di Perkhidmatan Awam dan juga pakej pelan pembangunan dan latihan yang akan diberikan apabila mereka memasuki perkhidmatan.

Dalam memastikan Perkhidmatan Awam memiliki bakat yang terbaik untuk berkhidmat atas nama kepentingan dan kesejahteraan rakyat dan negara, proses pemilihan bakat yang terbaik perlulah diberi perhatian. Sebelum pemilihan dilakukan, penetapan kriteria yang dinamik dan objektif perlu digariskan disamping membuat penetapan ekspektasi tugas yang jelas di dalam perkhidmatan awam. Perkara ini adalah perlu bagi bakal-bakal penjawat awam mendapat maklumat dan gambaran yang jelas serta tepat akan ekspektasi tugas yang akan mereka hadapi. Pendekatan *Assessment Centre* yang telah diperkenalkan pada sesetengah skim perlu diperkemaskan lagi serta diperluaskan kepada skim-skim perkhidmatan yang lain. Selain dari itu pendekatan ujian psikologi serta *Ujian Aptitude* juga perlu diperkemaskan selain dari memperkemaskan proses temuduga yang sedia ada.

Pengurusan sumber manusia juga perlu untuk membangunkan pelan perancangan penempatan berdasarkan keperluan pengisian jawatan di organisasi masing-masing, kemahiran dan ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan oleh organisasi masing-masing. Selain dari itu, penempatan dari segi kompetensi pegawai dan kesesuaian fungsi tugas perlulah diambil kira secara serius bagi membolehkan mereka membangunkan potensi diri mereka. Ini adalah penting agar penjawat yang ditempatkan di organisasi tersebut memahami pengharapan para pelanggan dan juga *stakeholders* apabila mereka menjadikan Perkhidmatan Awam sebagai kerjaya mereka.

Memiliki bakat yang terbaik di kalangan penjawat awam tidak mencukupi bagi memastikan daya saing negara dalam penyampaian perkhidmatan awam. Pembangunan yang berterusan adalah perlu bagi memastikan bakat-bakat terbaik yang sedia ada di Perkhidmatan Awam dapat terus dipertingkatkan dan seterusnya memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada pelanggan. Pembangunan bakat yang terbaik di dalam Perkhidmatan Awam perlu dilakukan dengan memperkayakan mereka dengan kemahiran dan sikap yang sewajarnya dengan memberikan mereka pendedahan yang sewajarnya melalui program *Cross-Fertilisation* yang lebih tersusun dan sistematik. Selain dari itu,



program peminjaman pegawai-pegawai kerajaan ke syarikat-syarikat berkaitan kerajaan (GLC) perlu dipergiatkan bagi membolehkan mereka memahami, mendalami serta bertukar-tukar fikiran. Program ini juga jika difikirkan perlu hendaklah didedahkan kepada kumpulan pengurusan pertengahan bagi memberikan mereka pendedahan yang lebih awal lagi. Program *coaching* dan *mentoring* di kalangan penjawat awam perlulah diperkemas dan dipantau dari semasa ke semasa bagi memastikan proses pembelajaran dan panduan dapat membantu pegawai-pegawai muda khususnya mempelajari sesuatu dari pegawai-pegawai yang lebih senior. Para penjawat awam yang berkualiti selain dibangunkan bakatnya, juga perlu dikekalkan bagi memastikan tidak berlaku '*brain drain*' terutamanya di bidang-bidang kerja yang kritikal dalam perkhidmatan awam.

Pihak pengurus sumber manusia di organisasi-organisasi Perkhidmatan Awam boleh membangunkan rancangan pusingan kerja dalaman dan melaksanakannya secara teratur dan sistematik bagi menambahkan pengalaman. Pusingan kerja secara dalaman ini membolehkan mereka mengetahui fungsi dan peranan setiap bahagian di dalam organisasi mereka dan seterusnya memahami fungsi utama organisasi mereka secara keseluruhan. Sesi pertemuan dan perbincangan secara formal dan tidak formal di antara kumpulan atasan dengan bawahan seharusnya sentiasa diamalkan bagi merapatkan jurang formaliti terutamanya kepada kumpulan pegawai baru dan muda dan membolehkan pengurusan atasan memahami secara langsung apa yang berlaku di peringkat bawahan di dalam organisasi mereka. Ini dapat mewujudkan rasa ambil tahu dan ambil berat pihak pengurusan atasan terhadap kebajikan serta masalah yang dihadapi oleh pegawai dan kakitangan mereka dan seterusnya meningkatkan motivasi mereka secara tidak langsung. Matlamat utama teras strategik ini adalah untuk menarik, membangun dan mengekalkan bakat yang terbaik di dalam perkhidmatan awam.



TERAS STRATEGIK KETIGA : **MENGURUS PEKERJA YANG BERKUALITI**
MATLAMAT STRATEGIK : Menarik, Membangun dan Mengekal Bakat Terbaik.

BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Menarik Bakat Terbaik Ke Dalam Perkhidmatan Awam Meliputi Semua Skim Perkhidmatan	<ul style="list-style-type: none"> Memastikan organisasi berperanan sebagai agen penarik bakat terbaik ke dalam Perkhidmatan Awam (contoh : penglibatan agensi secara aktif di dalam hari kerjaya di institusi pengajian tinggi awam/swasta sebagai satu strategi pemasaran (<i>marketing strategy</i>)). Perjenamaan Perkhidmatan Awam mengikut agensi sebagai majikan pilihan (contoh : memperkenalkan pakej peluang kerjaya, pakej pembangunan dan latihan). 	<ul style="list-style-type: none"> Menjadikan Perkhidmatan Awam sebagai majikan pilihan (<i>employer of choice</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan bilangan permohonan untuk bekerja di perkhidmatan awam.
2.	Pemilihan Bakat Terbaik Ke Dalam Perkhidmatan Awam	<ul style="list-style-type: none"> Membangunkan kriteria pemilihan yang dinamik dan menetapkan ekspektasi tugas yang jelas di dalam Perkhidmatan Awam (contoh : syarat kelayakan akademik, pendekatan ujian psikologi, Ujian <i>Aptitude</i>, pendekatan <i>Assessment Center</i>; dan memperkemaskan proses temuduga). 	<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan calon-calon yang berbakat dan memenuhi kriteria yang diperlukan. 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan peratus calon berjaya daripada institusi pengajian terkemuka kelayakan cemerlang (akademik dan lain-lain). Peratus calon yang dicadangkan oleh agensi ditempatkan di agensi berkenaan.



BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
3.	Penempatan Penjawat Awam Yang Strategik Oleh Agensi dan Pihak Berkuasa Melantik	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan perancangan penempatan berdasarkan keperluan pengisian jawatan, kemahiran dan kepimpinan. • Menempatkan penjawat berpotensi berdasarkan pelan penggantian organisasi. • Menempatkan penjawat berdasarkan kompetensi dan kesesuaian fungsi tugas. • Menempatkan penjawat berdasarkan kecenderungan dan minat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan bekerja (<i>job satisfaction</i>) <i>dicapai</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadar pertukaran (<i>turnover rate</i>) penjawat awam. • Kajian kepuasan kerja. • Kajian kepuasan pelanggan dan <i>stakeholders</i>.
4.	Pembangunan Bakat Terbaik Dalam Perkhidmatan Awam	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkaya bakat dengan pengetahuan kemahiran dan sikap yang sewajarnya. (contoh : Memperluas program <i>Cross-Fertilisation</i>, Program peminjaman pegawai ke GLC). • Memperkenalkan program <i>mentoring & coaching</i> untuk pembangunan bakat terbaik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan penjawat awam yang relevan, berpengetahuan, berkemahiran dan berintegriti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian persepsi pengurusan atasan terhadap prestasi pegawai seliaan.
5.	Pengekalan Bakat Yang Terbaik Dalam Perkhidmatan Awam	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan rancangan pusingan kerja secara sistematik bagi menambah pengalaman dan kemahiran pegawai dalam bidang-bidang yang diperlukan. • Meningkatkan motivasi yang berterusan (contoh : Seminar, Perbincangan Terbuka, Tea Session) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh bakat terbaik selaras dengan kepakaran yang diperlukan oleh organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadar penggantian (<i>turn-over rate</i>) yang rendah. • Kajian tahap motivasi. • Pencapaian cemerlang dalam penilaian organisasi :



BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
		<ul style="list-style-type: none">Memastikan imej organisasi Sentiasa dipandang tinggi melalui aktiviti penjenamaan semula.		<ul style="list-style-type: none">Star RatingAnugerah Kualiti Sektor AwamAnugerah Kualiti Y.A.B Menteri Besar JohorLaporan Ketua Audit Negara.



Teras Strategik Keempat :

Membangun Kompetensi Tenaga Kerja

Dalam usaha ke arah membangunkan kompetensi sumber manusia Perkhidmatan Awam adalah penting program-program latihan yang dilaksanakan berasaskan keperluan yang sistematik dan komprehensif.

Teras ini mempunyai fokus iaitu untuk membangunkan kompetensi tenaga kerja melalui kepimpinan yang strategik, pembelajaran berterusan dan pengurusan ilmu. Kepimpinan strategik, pembelajaran dan pengurusan ilmu adalah tiga aspek penting yang diberikan tumpuan dalam membangunkan kompetensi tenaga kerja ataupun sumber manusia yang berdaya saing yang pada akhirnya akan turut memperkukuhkan negara secara tidak langsung khususnya ke arah mempertingkatkan mutu penyampaian perkhidmatan.

Program-program latihan ini hendaklah berupaya untuk membangunkan kemahiran, pengetahuan dan etika yang diperlukan dalam meningkatkan produktiviti Perkhidmatan Awam serta memperkasa daya saing negara. Tiga bidang fokus utama yang dapat digariskan bagi meningkatkan kompetensi tenaga kerja dalam Perkhidmatan Awam adalah :

(i) Pembangunan Kepimpinan

Aspek penting dalam mencipta kejayaan organisasi ialah organisasi yang mempunyai pemimpin yang berkualiti. Oleh yang demikian, agensi-agensi awam perlu berusaha untuk mengenal pasti dan membangunkan pemimpin strategik dan berpotensi melalui pelan latihan dan pembangunan yang sistematik bagi menerapkan ciri-ciri kepimpinan yang dikehendaki pada masa hadapan.

Antara inisiatif-inisiatif semasa yang telah dan sedang dijalankan bagi membangunkan pemimpin strategik yang berpotensi ialah Program Pembangunan Eksekutif bagi pegawai pengurusan atasan seperti penganjuran kursus-kursus membangunkan kompetensi kepimpinan lain seperti perundingan strategik, pengurusan organisasi serta menerajui dan mengurus perubahan. Selain itu, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2006 : Panduan Mewujudkan *Search Committee* dan Proses Pelaksanaan Pelan Penggantian (*Succession Planning*) adalah satu panduan untuk agensi mengenal pasti dan membangunkan pimpinan yang



berpotensi di semua peringkat melalui Jawatankuasa Carian. Lanjutan itu, Dasar Pelaksanaan Pelan Penggantian Pegawai Tadbir Negeri Johor telah diwujudkan.

Agensi-agensi juga boleh membangunkan kompetensi kepimpinan strategik melalui pelan latihan yang komprehensif bagi semua skim perkhidmatan yang meliputi kursus-kursus pembangunan pengurusan, pengurusan projek dan tugas yang lebih mencabar; serta proses *mentoring dan coaching*.

Dalam hal ini, profil kompetensi kepimpinan sektor awam telah pun dibangunkan yang mengandungi 12 kompetensi tingkah laku yang dibahagikan kepada empat kelompok utama iaitu komitmen, kekuatan dalaman, motivasi dan tindakan seperti yang ditunjukkan di Jadual 3.1.

Penggunaan kompetensi tingkah laku ini ialah untuk mengenal pasti kompetensi kepimpinan yang berdasarkan kepada kepentingan tingkah laku dalam mencerminkan peribadi seseorang pemimpin. Ia juga sebagai isyarat yang jelas bahawa apa yang dibuat oleh pemimpin memberi impak yang lebih besar dari apa yang mereka kata.

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh JPA, penilaian kecemerlangan berdasarkan kompetensi boleh dibahagikan kepada tiga kelompok iaitu asas (*baseline*), pembeza (*differentiating*) dan aspirasi (*aspirational*).

- Kompetensi asas merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap kakitangan.
- Kompetensi pembeza pula boleh dimiliki oleh pekerja cemerlang dan sederhana tetapi lebih kerap dipamerkan oleh pekerja cemerlang.
- Kompetensi aspirasi pula merupakan kompetensi yang diharapkan oleh pihak pengurusan tertinggi dalam Perkhidmatan Awam untuk dipamerkan pada masa akan datang dan ia merupakan kompetensi kepimpinan yang tertinggi.



Jadual 3.1. : Kompetensi Tingkahlaku Pengurusan

Kompetensi	Kelompok	Keterangan Ringkas
Berfokuskan komuniti	Aspirasi	Menumpukan usaha dan tenaga untuk memahami dan memenuhi kehendak semasa dan keperluan masa depan masyarakat
Mengutamakan masyarakat daripada diri sendiri		Meletakkan kepentingan masyarakat sebelum diri sendiri dan bertindak konsisten dengan cara-cara yang berkeyakinan serta konsisten dengan nilai-nilai ke arah mencapai matlamat utama demi kebaikan masyarakat
Mengikat seseorang kepada tanggungjawab	Pembeza	Mempunyai keinginan untuk menetapkan tanggungjawab seseorang terhadap tahap pencapaian melalui kuasa peribadi/kedudukan dengan mengambil kira matlamat jangka panjang kerajaan
Kesedaran berorganisasi		Mempunyai kebolehan untuk memahami, mempelajari dan menggunakan hubungan kuasa dalam agensi sendiri atau dengan organisasi lain seperti kementerian atau badan kerajaan atau swasta
Kepimpinan berwawasan		Menetapkan hala tuju, mendorong komitmen cara berpasukan dan mempunyai keinginan untuk memimpin ahli yang lain ke arah pencapaian matlamat organisasi / agensi / pejabat
Matang emosi		Keinginan untuk memahami individu lain dengan menilai cara mendalam fikiran, perasaan dan masalah mereka, sama ada dipamerkan melalui percakapan atau perbuatan
Berkeyakinan diri		Kepercayaan kepada kebolehan diri sendiri untuk melaksanakan tugas dan memilih tindakan yang berkesan bagi sebarang tugas / masalah
Keinginan menimba ilmu		Mempunyai keinginan untuk mengetahui lebih mendalam sesuatu perkara/konsep/isu /individu bagi tujuan melaksanakan sesuatu tugas atau menyelesaikan suatu masalah atau memperbaiki suatu keadaan dan meningkatkan keupayaan diri
Kesediaan bertindak		Mengenal pasti masalah dan halangan untuk memudahkan tindakan lebih drastik dan sesuai diambil untuk menangani masalah semasa dan akan datang



Kompetensi	Kelompok	Keterangan Ringkas
Berkesan dan berpengaruh	Asas	Menunjukkan keinginan untuk memujuk, menyakinkan, mempengaruhi atau menyedarkan individu atau kumpulan tertentu bagi tujuan mendapat sokongan mereka terhadap agenda yang ingin disampaikan
Berfikiran adaptif		Menggunakan pemikiran secara rasional dan kefahaman yang mendalam yang didapati dari pelbagai sumber dan menyesuaikan dengan keadaan setempat
Berorientasikan pencapaian		Mengambil berat untuk bekerja dengan baik dan melepasi tahap kecemerlangan yang ditetapkan

Tindakan strategik yang boleh dilaksanakan ialah seperti membangunkan profil kompetensi khusus bagi setiap skim yang terdapat di bawah agensi untuk memudahkan pembentukan kepimpinan di peringkat agensi-agensi. Selain dari itu usaha-usaha meningkatkan kekerapan kajian semula yang berterusan bersama institusi terkemuka dalam bidang yang dikenalpasti adalah perlu untuk menyediakan latihan menyeluruh dan komprehensif khususnya dalam melatih warga agensi yang telah dikenalpasti yang akan menjadi pemimpin agensi pada masa hadapan selaras dengan pelan penggantian yang telah tersedia.

Di antara petunjuk prestasi yang boleh digunakan dalam membangun dan melaksanakan tindakan-tindakan strategik di atas profil kompetensi kepimpinan berdasarkan skim program pembangunan pengurusan; kitaran tugas yang sistematik serta program *mentoring* dan *coaching*.

(ii) Pembelajaran Berterusan

Setiap penjawat awam perlu mendapat peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka untuk memenuhi tuntutan dan keperluan terkini dan masa hadapan organisasi terutamanya di dalam menghadapi persekitaran Perkhidmatan Awam yang semakin mencabar dan sentiasa berubah-ubah. Ia juga penting dalam menentukan Perkhidmatan Awam sentiasa relevan dalam memastikan pemberian perkhidmatannya kepada semua segmen masyarakat.



Sebahagian inisiatif-inisiatif semasa yang telah dan masih dilaksanakan ialah Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam melalui pelaksanaan Pekeliling Perkhidmatan Bil.6 Tahun 2005 yang menggariskan perkara-perkara seperti memperuntukkan sekurang-kurangnya 1 peratus daripada peruntukan emolumen organisasi untuk tujuan latihan, memastikan setiap warga menghadiri kursus sekurang-kurangnya 7 hari dalam setahun, menubuhkan Majlis Latihan Sektor Awam; dan menubuhkan Panel Pembangunan Sumber Manusia.

Di dalam melaksanakan program latihan untuk setiap warga agensi, perlu juga ditekankan bahawa ia tidak hanya terhad kepada kehadiran di dalam kelas tetapi boleh meliputi setiap aktiviti seperti perbincangan, mesyuarat, percambahan fikiran dan latihan *on-the-job* yang dipantau dengan teratur melalui penyediaan dokumen-dokumen seperti log latihan misalnya.

Di samping itu, program biasiswa pra-perkhidmatan juga dilaksanakan bagi melahirkan bakat terbaik dalam Perkhidmatan Awam; program biasiswa dalam perkhidmatan di peringkat Sarjana dan Doktor Falsafah dan kursus-kursus jangka pendek bagi meningkatkan kemahiran.

Tindakan-tindakan strategik yang boleh dilaksanakan ialah membangunkan pelan pembelajaran individu sebagai iltizam dalam meningkatkan latihan dan pembangunan anggota, menggalakkan setiap anggota menggunakan sepenuhnya peluang meningkatkan kompetensi dan memperkasa kelayakan dan kepakaran masing-masing, mematuhi keperluan dasar latihan yang ditetapkan oleh setiap agensi, memastikan pembelajaran adalah berkaitan dengan keperluan dan berupaya dioperasi melalui analisis latihan berasaskan keperluan serta melaksanakan program *mentoring dan coaching*.

Petunjuk prestasi yang boleh digunakan bagi memantau tindakan-tindakan yang dijalankan ialah laporan tahunan aktiviti latihan pembangunan dan pembelajaran organisasi, program *mentoring dan coaching*, Pelan Latihan Anggota berasaskan analisis keperluan latihan dan juga jumlah hari berkursus setiap anggota agensi, serta log-log latihan untuk setiap warga agensi. Selain itu peratusan pegawai yang mengikuti pelan pembelajaran individu boleh dijadikan petunjuk prestasi.



(iii) **Pengurusan Ilmu**

Institusi memori seperti repository ilmu korporat perlu dibangunkan yang bertanggungjawab menyelaras segala maklumat dan ilmu di peringkat individu dan organisasi. Ini akan menjana penyebaran dan perkongsiannya secara meluas dalam pembentukan organisasi berpembelajaran, berinovatif dan berdaya saing.

Inisiatif-inisiatif semasa yang sedang berjalan pada masa ini ialah Penubuhan Pangkalan Repositori Ilmu Sumber Manusia Sektor Awam (PRISMA), kajian kesedaran dan pengendalian pengurusan ilmu dalam sektor awam; dan perkongsian ilmu melalui penerbitan, seminar, bengkel dan persidangan.

Antara tindakan strategik yang boleh dijalankan ialah merancang dan melaksanakan program penggalakan perkongsian ilmu seperti melaksanakan sistem pengurusan ilmu menggunakan infrastruktur teknologi maklumat dan komunikasi (ICT); menerbitkan bahan-bahan mengenai amalan terbaik; serta menyediakan peluang untuk merangkai jalinan dan perbincangan dengan menggalakkan penyertaan anggota dalam aktiviti perkongsian ilmu melalui insentif ganjaran dan pengiktirafan; menubuhkan "*community of practices*" di kalangan warga agensi dan sebagainya.

Petunjuk-petunjuk prestasi yang boleh digunakan ialah penerbitan berkala setiap tahun seperti jurnal, buletin, laporan tahunan dan sebagainya; peluang yang disediakan bagi menggalak kumpulan pembelajaran dan perkongsian amalan-amalan terbaik; serta bilangan anggota dan koleksi dokumen serta data-data tersedia untuk tujuan konsultasi. Selain itu, jumlah capain (*hits*) di laman atau portal, fail yang dimuat turun atau naik juga boleh dijadikan petunjuk prestasi.



TERAS STRATEGIK KEEMPAT : **MEMBANGUN KOMPETENSI TENAGA KERJA**
MATLAMAT STRATEGI : Membangunkan Kompetensi Tenaga Kerja Melalui Kepimpinan Yang Strategik, Pembelajaran Berterusan dan Pengurusan Ilmu

BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Pembangunan Kepimpinan Strategik Yang Menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti dan membangun pemimpin strategik dan berpotensi melalui pelan latihan dan pembangunan yang sistematik bagi menerapkan ciri-ciri kepimpinan yang dikehendaki pada masa hadapan Mengadakan kerjasama dengan institusi terkemuka bagi merancang dan mereka kursus-kursus eksekutif Membangunkan satu profil kompetensi kepimpinan penjawat awam mengikut keperluan agensi (contoh : Pembangunan <i>Competency</i> di peringkat agensi). Menginstitusikan "<i>coaching & monitoring</i>" di dalam tugas terpilih. Program Sangkutan Pegawai ke GLC 	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin organisasi yang dinamik dan berupaya memenuhi keperluan organisasi dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam. Mendapatkan calon-calon yang berbakat dan memenuhi kriteria yang diperlukan. Peningkatan kepakaran Rangkaian kerja yang lebih luas 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah kursus eksekutif yang dijayakan. Penilaian kompetensi penyandang yang lebih tinggi dari kompetensi jawatan. Peratusan pencapaian KPI kepimpinan yang telah ditetapkan. Pematuhan kepada kitaran tugas (mengikut tempoh tahun) yang dirancangan. Peningkatan jumlah pegawai-pegawai yang memiliki ciri kepimpinan. Prestasi organisasi (audit nilai, indeks akauntabiliti, imej) Bilangan pakar rujuk di bidang berkaitan.
2.	Pembelajaran Berterusan Bagi Meningkatkan Kompetensi Penjawat Awam	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan peluang untuk menyambung pembelajaran di pelbagai peringkat kepada pegawai cemerlang sebagai panduan penetapan laluan kerjaya (<i>career path</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan tahap kecekapan penyampaian perkhidmatan. 	<ul style="list-style-type: none"> Peratus pegawai mengikut program pembelajaran. Peratus pemakaian pelan pembangunan pembelajaran individu (jumlah hari berkursus).



		<ul style="list-style-type: none"> Membangunkan pelan pembelajaran individu dalam meningkat dan membangun keperluan pembangunan kerjaya anggota Kerjasama dengan institusi pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Lebih berpengetahuan, berkemahiran dan mempunyai sikap yang positif. Responsif kepada persekitaran kerja. Penyampaian perkhidmatan bertambah baik. Pembangunan organisasi pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Bilangan pegawai yang berkemahiran tinggi. Peningkatan keupasan pelanggan Peratus penyelesaian masalah Pematuhan kepada peraturan dasar organisasi Bilangan institusi pembelajaran. Kajian keberkesanan latihan Bilangan pegawai yang cemerlang
3.	Pengurus Ilmu Bagi Memperkayakan Kompetensi Penjawat Awam	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan platform perkongsian ilmu (<i>community of practices</i>) yang bersesuaian (contoh : rundingan antara jabatan, universiti, portal, online, rujukan pustaka, Pangkalan Repositori Ilmu Sumber Manusia Sektor Awam (PRISMA). 	<ul style="list-style-type: none"> Pembudayaan perkongsian ilmu. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilangan fail yang dimuat-naik dan muat-turun daripada PRISMA. Peratusan akses oleh pegawai dan kakitangan.



Teras Strategik Kelima :

Pengurusan Prestasi, Pengiktirafan dan Ganjaran

Mengurus dan mengiktiraf prestasi serta menyediakan ganjaran merupakan salah satu teras yang perlu diberi penekanan dan pengukuhan. Pencapaian prestasi yang tinggi di kalangan penjawat awam merupakan matlamat pembudayaan di dalam Perkhidmatan Awam bagi membekalkan perkhidmatan yang responsif, berkualiti dan berkesan kepada pelanggan. Hasilnya, pengiktirafan dan ganjaran yang sewajarnya disediakan sebagai satu bentuk penghargaan kepada pembudayaan itu.

(i) Pengukuhan Sistem Pengurusan Pegawai

Pengurusan Sumber Manusia berprestasi tinggi di dalam Perkhidmatan Awam merupakan sasaran yang sentiasa diberi penekanan. Ia dilakukan bagi mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai pemahaman yang tepat mengenai kehendak individu serta kumpulan sejajar dengan matlamat organisasi masing-masing. Sistem ini dilaksanakan dengan memastikan proses penambahbaikan dilakukan secara berterusan sekaligus menepati kehendak piagam pelanggan organisasi. Pada masa ini, Sistem Saraan Malaysia (SSM) dilaksanakan untuk menilai prestasi semasa penjawat awam dan bagi memastikan sistem ini diperkukuh serta diperkasa, prestasi juga perlu diurus berdasarkan kepada rekod pencapaian dan menyediakan maklum balas berterusan serta menetapkan semua hala tuju prestasi organisasi. Melalui amalan ini, prestasi penjawat awam sentiasa diberi penekanan melalui proses penambahbaikan yang berterusan dan membina.

Bagi merealisasikan matlamat ini, platform komunikasi pelbagai hala perlu diwujudkan. Ia perlu bagi memastikan perkongsian visi, misi dan pelan kerja dapat dibudayakan di kalangan penjawat awam. Sebagai contoh, satu perbincangan berjadual penetapan metrik pengukuran prestasi di antara pengurus dan kakitangan boleh dilaksanakan.

Di antara perunjuk prestasi yang boleh digunakan adalah dengan mengadakan kajian kecemerlangan pengurusan prestasi (perancangan pembangunan dan penilaian prestasi); kekerapan semakan semula sasaran kerja tahunan yang memfokuskan kepada perkhidmatan teras; peratusan pencapaian Laporan Nilain Prestasi Tahunan



(LNPT) sentiasa di paras yang ditetapkan dan memuaskan; serta kajian persepsi pengurusan atasan ke atas pencapaian.

(ii) **Pengiktirafan dan Ganjaran**

Sistem penghargaan dan ganjaran kepada semua peringkat anggota di dalam organisasi hendaklah sentiasa dipertingkatkan serta berupaya menghubungkan tugas individu dengan matlamat prestasi organisasi. Setiap anggota perlu menyedari ekspektasi yang diharapkan daripada mereka dan peranan yang harus mereka mainkan secara keseluruhannya. Setiap prestasi yang membanggakan perlu diberi ganjaran dan mereka yang berprestasi rendah juga perlu dibantu melalui prosedur yang sewajarnya.

Penambahbaikan pengurusan prestasi individu dalam Sistem Saraan Malaysia melalui Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) yang telah diguna pakai sebagai salah satu kriteria bagi proses kenaikan pangkat dan tangga gaji. Di samping itu, bagi memastikan prestasi tinggi dan unggul yang telah dipamerkan oleh seseorang penjawat awam diiktiraf, ganjaran, keraian dan pujian juga diberikan seperti Anugerah Khidmat Cemerlang (APC) setiap tahun selain meraikan pegawai contoh bulanan.

Selain itu, sistem pengiktirafan dan pemberian ganjaran yang diamalkan boleh dilihat dan direka bentuk semula bagi memastikan pencapaian cemerlang yang ditonjolkan oleh penjawat awam benar-benar memberi impak kepada organisasi. Pengukuran ini juga tidak terhad kepada penilaian secara individu malah boleh diperluaskan kepada kumpulan kerja di dalam organisasi.

Petunjuk prestasi yang boleh dilaksanakan bagi mengukur keberkesanan dan impak strategi ini adalah dengan mengadakan kajian motivasi pekerja ke atas peringkat pegawai dan kakitangan.

(iii) **Perkhidmatan Kaunseling Yang Berkesan**

Perkhidmatan Awam pada masa ini perlu dilihat sebagai relevan kepada keadaan semasa dan persekitaran berprestasi tinggi perlu dikekalkan sebagai satu teras budaya yang diamalkan. Justeru, perkhidmatan kaunseling merupakan kaedah yang perlu bagi memperkasa potensi anggota Perkhidmatan Awam serta meningkatkan ketahanan mental dan emosi masing-masing kerana komitmen meningkatkan



prestasi bergantung kepada kehendak individu itu sendiri. Ini akan membantu mereka untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik dalam mencapai kecemerlangan prestasi.

Pelancaran garis Panduan Program Pengupayaan Kendiri pada tahun 2004 bagi membantu kaunselor dan pegawai sektor awam lain untuk mengurus sumber manusia serta memantap sendiri pegawai dalam menangani pegawai yang bermasalah merupakan antara rangka kerja yang telah dilaksanakan bagi memastikan perkhidmatan kaunseling yang ditawarkan menepati matlamatnya. Selain itu, pelaksanaan program pembangunan psikologi seperti *The Dynamics Of Cross Functional Teams*, *Psychological Health Programme* dan Program Pengurusan Stress / Konflik serta perkhidmatan konsultansi yang didatangkan bersama perkhidmatan psikologi adalah antara usaha berterusan yang dijalankan bagi tujuan di atas.

Langkah seterusnya yang perlu diambil kira adalah memperkasa peranan, fungsi dan keadah perkhidmatan kaunseling bagi memastikan ia berjaya melestarikan prestasi tinggi dan motivasi penjawat awam. Strategi ini boleh diukur dengan memastikan kes-kes rundingan yang perlu dirujuk untuk tujuan kaunseling berkurangan.



TERAS STRATEGIK KELIMA : PENGURUSAN PRESTASI, PENGIKTIRAFAN DAN GANJARAN

MATLAMAT STRATEGIK : Membudayakan Pencapaian Prestasi Tinggi, menyediakan Ganjaran Dan Pengiktirafan Berdasarkan Prestasi

BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Pengukuhan Sistem Pengurusan Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> Menguruskan prestasi berdasarkan kepada rekod pencapaian dan menyediakan maklumbalas berterusan serta menetapkan semula hala tuju prestasi organisasi. Memantapkan platform komunikasi bagi memudahkan perkongsian visi, misi dan pelan kerja antara anggota yang dapat meningkatkan prestasi penjawat awam (contoh : perbincangan berjadual <i>metrics</i> pengukuran prestasi di antara pengurus dan kakitangan). 	<ul style="list-style-type: none"> Pengwujudan satu rangka kerja sistem pengurusan prestasi yang menyeluruh (<i>total performance management</i>) dan dijangka dengan prestasi individu dan organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Kajian kecemerlangan pengurusan prestasi (perancangan pembangunan dan penilaian prestasi). Kekerapan semakan semula sasaran kerja tahunan yang memfokuskan perkhidmatan teras. Peratusan pencapaian LNPT sentiasa di paras yang ditetapkan dan memuaskan. Kajian persepsi Pengurusan atasan ke atas pencapaian.
2.	Penghargaan dan Ganjaran	<ul style="list-style-type: none"> Pengiktirafan individu berprestasi cemerlang melalui ganjaran, keserasian dan pujian (spot awards, celebration and praise – Anugerah Khidmat Cemerlang, Pegawai Contoh Bulanan, Pekerja Terbaik) (a) Mereka bentuk semula sistem ganjaran yang boleh mengukur impak kepada prestasi organisasi (individu dan kumpulan). 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan motivasi penjawat awam. 	<ul style="list-style-type: none"> Kajian motivasi pekerja ke atas semua peringkat pegawai dan kakitangan.



BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
3.	Perkhidmatan Kaunseling Yang Berkesan	<ul style="list-style-type: none">Memperkasakan peranan, fungsi dan kaedah perkhidmatan kaunseling bagi meningkatkan keupayaan, ketahanan mental dan emosi potensi penjawat awam.	<ul style="list-style-type: none">Peningkatan motivasi dan potensi oenjawat awam dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan.	<ul style="list-style-type: none">Pengurangan kes-kes rundingan kaunseling.



Teras Strategik Keenam :

Pembentukan Budaya Kerja Yang Berprestasi Tinggi

Perkhidmatan Awam Negeri Johor perlu sentiasa berusaha mengekalkan tadbir urus yang baik berasaskan nilai-nilai positif dan etika kerja yang tinggi bagi mendukung sebuah kerajaan berprestasi tinggi. Persekitaran ini akan menjana Perkhidmatan Awam untuk mencapai perkara-perkara seperti budaya kerja berprestasi tinggi bercirikan komitmen yang tinggi, keseronokan bekerja, amanah, proaktif dan keterbukaan; aduan minima mengenai rasuah dan salah laku anggota Perkhidmatan Awam; jangkaan kehendak pelanggan dan stakeholder semasa dan akan datang melalui tinjauan persekitaran yang berterusan serta mewujudkan jalinan komunikasi yang erat dan mesra.

Kerajaan sentiasa mengharapkan anggota Perkhidmatan Awam berupaya mengamalkan budaya kerja berprestasi tinggi. Kehendak pelanggan yang sentiasa berubah selaras dengan perkembangan semasa, taraf pendidikan dan taraf hidup yang lebih tinggi memaksa anggota awam untuk memberikan perkhidmatan terbaik demi memastikan ekspektasi mereka dapat ditunaikan. Amalan budaya kerja berprestasi tinggi ini penting dalam usaha Kerajaan memartabatkan Perkhidmatan Awam Negeri Johor sebagai Perkhidmatan Awam yang bertaraf dunia.

Membentuk budaya kerja berprestasi tinggi dalam organisasi bukanlah satu perkara mudah dan boleh dicapai dalam masa yang singkat. Usaha untuk membentuk budaya kerja berprestasi tinggi ini memerlukan, warganya perlu mempunyai komitmen, bersedia menerima perubahan dan mempunyai kesedaran untuk meningkatkan prestasi.

Penerapkan budaya kerja berprestasi tinggi yang mengutamakan etika dan nilai-nilai positif bagi menggalak anggota Perkhidmatan Awam untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik merupakan matlamat utama strategik di dalam rangka hala tuju Perkhidmatan Awam Negeri Johor. Budaya kerja berprestasi tinggi dapat meningkatkan produktiviti dan prestasi agensi dalam mencapai matlamatnya.

Prestasi organisasi mempunyai hubungan terus dengan *output* pekerja. Persekitaran kerja seharusnya menyediakan platform untuk menggalakkan produktiviti, pencapaian nilai positif dan perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan.



Pada masa ini, pelbagai inisiatif telah dijalankan oleh kerajaan bagi memastikan persekitaran yang ada dapat memupuk budaya kerja yang berprestasi tinggi di kalangan warga perkhidmatan awam. Antara inisiatif semasa yang telah dan sedang dilaksanakan ialah :

- Pegawai Awam perlu menandatangani Surat Aku Janji (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 17 Tahun 2001) bagi memastikan mereka tidak membuat perkara-perkara yang berkaitan dengan kepentingan peribadi mahupun bersikap partisan sewaktu berkhidmat;
- Penjawat awam perlu membuat perisytiharan harta (Pekeliling Perkhidmatan Bil.3 Tahun 2002) demi memastikan tiada perkara-perkara yang mempunyai kepentingan peribadi dibuat semasa berkhidmat;
- Memastikan setiap agensi awam mengeluarkan Piagam Pelanggan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam oleh MAMPU) masing-masing sebagai janji yang perlu dipatuhi kepada pelanggan;
- Pelaksanaan Pelan Integriti Nasional (PIN) sebagai satu pelan yang komprehensif dalam usaha memartabatkan Perkhidmatan Awam yang bebas dari gejala-gejala negatif;
- Memperkenalkan konsep Islam Hadhari sebagai sat cara hidup;
- Gagasan 1 Malaysia : Rakyat Didahulukan, Prestasi Diutamakan; serta
- Mengadakan ceramah-ceramah motivasi yang diadakan secara berkala.

Di antara inisiatif yang boleh dirangka di bawah teras strategik ini adalah :

- Memperkukuhkan dan memantapkan nilai dan etika di kalangan penjawat awam melalui usaha-usaha berterusan yang digariskan di bawah Pelan Integriti Nasional (PIN).
- Perkhidmatan yang berfokuskan pelanggan perlu diberi penekanan secara menyeluruh melalui penambahbaikan berterusan amalan penyampaian perkhidmatan melalui kajian kepuasan hati pelanggan.

Bagi mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, adalah perlu bagi para pengurus sumber manusia dan juga pengurus di barisan hadapan untuk meningkatkan budaya komunikasi seara terbuka di kalangan kakitangan serta menerapkan budaya kerja berpasukan. Program kerjasama dan penglibatan semua anggota adalah perlu bagi menggalakkan peningkatan kompetensi, inovasi dan bersikap positif. Di antara inisiatif semasa yang sedang dijalankan ialah Perhimpunan Bulanan; Hari Keluarga; Program Kaunseling serta penambahbaikan kemudahan.



- Pengurus juga perlu menyemai dan meningkatkan budaya menyelenggara terhadap asset-aset kerajaan di bawah pengurusan mereka. Ini adalah perlu bagi memastikan keupayaan aset sebagai alat yang membantu mempermudah proses kerja dapat digunakan secara sempurna dan lancar.
- Selain daripada itu, perhubungan di antara majikan-pekerja perlulah sentiasa diharmonikan dan sebarang konflik atau masalah yang berlaku seharusnya dapat diselesaikan di peringkat organisasi tersebut tanpa perlu ke peringkat yang lebih tinggi. Tindakan-tindakan strategik yang lain yang boleh dilaksanakan adalah seperti mewujudkan jalinan kerjasama di antara bahagian dan agensi luar; meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka di antara agensi luar; meningkatkan penambahbaikan di tempat kerja bagi menjana amalan terbaik secara lebih inovatif; meleraikan pencapaian kejayaan secara berterusan bagi memupuk semangat berpasukan dan tanggungjawab secara kolektif; mencegah konflik dan stres di tempat kerja secara proaktif; dan menetapkan sasaran prestasi bagi memastikan persekitaran kerja yang produktif dan berkualiti. Segala inisiatif yang telah dicadangkan diharapkan meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja yang lebih inovatif di kalangan penjawat awam.



TERAS STRATEGIK KEENAM : PEMBENTUKAN BUDAYA KERJA BERPRESTASI TINGGI

MATLAMAT STRATEGIK : Menerapkan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi Yang Mengutamakan Etika Dan Nilai Positif Bagi Menyediakan Penyampaian Perkhidmatan Yang Terbaik.

BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
1.	Pengukuhan dan Pemantapan Etika dan Nilai Penjawat Awam	<ul style="list-style-type: none"> Usaha berterusan memperkukuhkan nilai dan etika positif melalui pelaksanaan Pelan Integriti Nasional (PIN). Membentuk budaya kerja berteraskan kepada kepimpinan bersama, komunikasi terbuka dan perkongsian maklumat serta persekitaran kerja yang kondusif. 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan integriti di kalangan penjawat awam dalam penyampaian perkhidmatan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pengurangan kes tatatertib dalam jenayah pecah amanah (<i>Criminal Breach of Trust – CBT</i>). <i>Transparency Index</i>. Kajian kepuasan pelanggan dan <i>stakeholders</i>. Bilangan sesi <i>engagement</i> (perhimpunan, dialog, <i>tea session</i>, amanat)
2.	Perkhidmatan Berfokuskan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Usaha berterusan ke arah mempertingkatkan kepuasan hati pelanggan melalui penambahbaikan amalan penyampaian perkhidmatan (contoh : Hari Bertemu Pelanggan). Memberikan latihan kepada pegawai barisan hadapan dengan memfokuskan kepada kemahiran EQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan tahap penyampaian perkhidmatan 	<ul style="list-style-type: none"> Kajian kepuasan pelanggan (soal selidik) Pengurangan bilangan aduan negatif terhadap agensi.
3.	Hubungan Majikan-Pekerja Yang Harmonis	<ul style="list-style-type: none"> Memastikan isu/perkara berhubung Majikan-Pekerja yang boleh diselesaikan di peringkat agensi, diselesaikan. 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan hubungan yang harmonis di antara majikan dan pekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilangan mesyuarat berkala antara majikan dan pekerja (MBK, MBJ). Tempoh masa penyelesaian isu-isu yang berbangkit.



BIL.	STRATEGI	PROGRAM/AKTIVITI	IMPAK	KPI
4.	Persekitaran Kerja Yang Kondusif	<ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan budaya komunikasi terbuka dan amalan kerja berpasukan.• Keperluan kepada pelaburan berterusan ke atas teknologi-teknologi baru bagi memajukan sistem penyampaian perkhidmatan.• Menyamai dan memupuk budaya menyelenggara agar memudahkan proses kerja.	<ul style="list-style-type: none">• Peningkatan produktiviti dan kualiti kerja yang berinovatif.	<ul style="list-style-type: none">• Kajian kepuasan pekerja (soal selidik)• Peratus proses kerja yang direkayasa.• Bilangan inisiatif ICT.



Penciptaan Nilai Dalam Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan Awam sedang berhadapan cabaran yang cukup kompleks terutamanya dalam memenuhi ekspektasi tuntutan pelanggan dan stakeholders yang mengharapkan perkhidmatan berkualiti pada kos minimum. Peningkatan produktiviti melalui penetapan tahap prestasi yang lebih tinggi serta penumpuan kepada kehendak pelanggan merupakan antara langkah bagi menangani cabaran ini. Perkhidmatan Awam perlu melonjakkan tahap prestasi semasa dan membudayakan penciptaan nilai kepada pelanggan serta *stakeholders* agar terus relevan.

Secara am, penciptaan nilai dalam Perkhidmatan Awam sukar diukur kerana tidak kayu pengukur khusus yang boleh digunakan. Walau bagaimanapun, penggunaan sumber yang efektif kepada kumpulan sasaran merupakan gambaran terhadap pembentukan nilai-nilai berkenaan dalam perkhidmatan awam. Pengukuran dapat dilakukan apabila objektif yang ingin dicapai adalah jelas agar impak dapat dirasai. Salah satu cara dalam pengukuran prestasi juga boleh dilihat dari segi keberkesanan kos untuk perkhidmatan yang diberikan. Keseimbangan dapat dilihat di antara tekanan untuk memberikan perkhidmatan dan prestasi yang terbaik serta tekanan bagi pengurangan kos bagi penciptaan nilai optimum di dalam perkhidmatan awam.

Kajian literatur telah menunjukkan bahawa organisasi berprestasi tinggi dalam Perkhidmatan Awam mempunyai ciri-ciri berikut :

- (i) Fokus kepada hasil dan penciptaan nilai;
- (ii) Sentiasa menilai semula proses kerja untuk menjadikannya lebih relevan, efisien, efektif dan ekonomik;
- (iii) Sensitif dan bertanggungjawab kepada perubahan semasa dan melakukan tindakan sewajarnya bagi menghadapi perubahan tersebut.
- (iv) Jalinan kerjasama dan strategik bersama bagi kebaikan organisasi dalam mencapai matlamat;
- (v) Komited dalam membangunkan pekerja; dan



- (vi) Organisasi yang diketuai oleh seseorang yang berwawasan, berhemah serta berkemampuan untuk perubahan dan memenuhi agenda organisasi.

Bagi penjawat awam, niat untuk membangunkan perkhidmatan terbaik terhadap pelanggan adalah dengan menghayati slogan "Berkhidmat Untuk Negara". Slogan ini merupakan satu motivasi yang mendorong kepercayaan dan tindakan mereka dalam memberikan perkhidmatan terbaik sekaligus memberi kesan kepada masyarakat dan Negara selaras dengan hasrat kerajaan Gagasan 1Malaysia "Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan"